Nathaniel Branden

Feeria

6 filarów poczucia własnej wartości

Ze wszystkich sądów, które formułujemy w życiu, żaden nie jest tak ważny jak sąd o sobie samym.

6 filarów poczucia własnej wartości

Spis treści

Przedmowa do polskiego wydania

Przedmowa

CZĘŚĆ I. POCZUCIE WŁASNEJ WARTOŚCI – PODSTAWOWE ZASADY

1. Samoocena: system obronny świadomości

- Definicja wstępna
- Podstawowy schemat
- Wpływ samooceny – obserwacje ogólne
- Miłość
- Praca
- Samospełniające się przepowiednie
- Wysoka samoocena jako podstawowa potrzeba
- Zbyt wysoka samoocena?
- Kiedy nic nie wystarcza
- Słowo ostrzeżenia
- Wyzwania współczesnego świata

2. Znaczenie poczucia własnej wartości

- Źródła potrzeby wysokiej samooceny
- Kompetencja
- Wartość
- Duma

3. Wizerunek poczucia własnej wartości

Samoocena w działaniu

4. Złudzenie wysokiego poczucia własnej wartości

- Samoocena pozorna
- Niezależność

CZĘŚĆ II. WEWNĘTRZNE ŹRÓDŁA POCZUCIA WŁASNEJ WARTOŚCI

5. Akcent na działanie

- Granice woli
- Rodzicielstwo i jego ograniczenia
- Wewnętrzne blokady
- Co wiemy
- Metoda dokańczania zdań
- Sześć strategii postępowania

6. Życie świadome

- Świadomość zdradzona
- Możliwe nieporozumienia
- Odpowiedzialność wobec rzeczywistości
- Cechy życia świadomego
- Słowo o uzależnieniach
- Z mojego życia
- Świadomość i ciało
- Metoda dokańczania zdań jako sposób pobudzania do świadomego życia
- Wyzwanie

7. Samoakceptacja

- Poziom pierwszy
- Poziom drugi
- Poziom trzeci
- Ćwiczenie
- Wsłuchiwanie się w uczucia
- Z mojego życia
- Eksperyment
- Kiedy zaakceptowanie siebie wydaje się niemożliwe
- Dwa błędy
- Dokańczanie zdań metodą rozwijania samoakceptacji
- Wypieranie się tego, co w nas dobre – zbrodnią wobec siebie

8. Odpowiedzialność za siebie

- Konsekwencje odpowiedzialności za siebie w postępowaniu
- Wyjaśnienie
- Przykłady
- Z mojego życia
- Produktywność
- Samodzielność myślenia
- Zasada moralna
- Metoda dokańczania zdań w ćwiczeniu odpowiedzialności za siebie
- Nikt nie nadejdzie

9. Asertywność

- Czym jest asertywność?
- Czym jest, a czym nie jest asertywność
- Lęk przed asertywnością
- Przykłady
- Z mojego życia
- Dokańczanie zdań w ćwiczeniu asertywnoœci
- Odwaga

10. Życie celowe

- Wydajność i cel
- Skuteczność i cel
- Dyscyplina wewnętrzna
- Co to jest życie celowe
- Myśleć trzeżwo o życiu celowym
- Przykłady
- Z mojego życia
- Dokańczanie zdań metodą ułatwiającą życie celowe

11. Prawość

- Zgodność
- Kiedy zdradzamy własne normy
- Poczucie winy
- Jeżeli uznawane przez nas wartości są nieracjonalne
- W dążeniu do szczęścia
- Przykłady
- Z mojego życia
- Dokańczanie zdań metodą ćwiczenia prawości
- Przykład zastosowania
- Być w zgodzie ze sobą w skorumpowanym świecie
- Zasada współprzyczynowości

12. Filozofia poczucia własnej wartości

- Przekonania o sobie wspierające poczucie własnej wartości
- Przekonania o świecie wspierające poczucie własnej wartości
- Komentarz
- Standard wartości

CZĘŚĆ III. CZYNNIKI ZEWNĘTRZNE: JA A INNI

13. Pielęgnowanie poczucia własnej wartości u dziecka

- Poprzedniki poczucia własnej wartości
- Podstawy poczucia bezpieczeństwa
- Pielęgnowanie dotykiem
- Miłość
- Akceptacja
- Szacunek
- Widzialność
- Opieka adekwatna do wieku
- Pochwała i krytyka
- Oczekiwania rodziców
- Wskazówki do dalszej lektury
- Reagowanie na błędy
- Potrzeba jasności
- Potrzeba i struktury
- Rodzinny obiad
- Molestowanie dzieci
- Ważne pytania
- Strategia oderwania
- Rodzicielstwo jako droga własnego rozwoju

14. Poczucie własnej wartości w szkole

- Cele edukacji
- Poczucie własnej wartości nauczyciela
- Oczekiwania
- Środowisko klasowe
- Rozumienie emocji
- Stosunki międzyludzkie
- Kompetencje i umiejętności
- Kryteria oceny
- Indywidualne różnice funkcji poznawczych
- Uczniowie posłuszni a uczniowie odpowiedzialni
- Implikacje moralne
- Program podnoszenia samooceny

15. Poczucie własnej wartości a praca zawodowa

- Kontekst
- Wyzwania
- Wydobywanie z ludzi maksimum ich potencjału
- Co może zrobić menedżer
- Rola lidera
- Zdolność czynienia dobra

16. Poczucie własnej wartości a psychoterapia

- Cele psychoterapii
- Klimat terapii
- Odkrywanie „jasnej” strony
- Strategie przetrwania
- Integracja subosobowości
- Umiejętności terapeuty nastawionego na pracę z samooceną
- Lęki, ból i ich łagodzenie
- Terapia przyszłości

17. Poczucie własnej wartości a kultura

- Potrzeba poczucia własnej wartości nie ma charakteru „kulturowego”
- Uniwersalizm zagadnień poczucia własnej wartości
- Wpływ kultury
- Mentalność plemienna
- Mentalność religijna
- Kultura amerykańska
- Jednostka a społeczeństwo

18. Wnioski: Siódmy filar poczucia własnej wartości

Aneks A. Krytyka innych definicji poczucia własnej wartości

Aneks B. Metoda dokańczania zdań w procesie podnoszenia poczucia własnej wartości

Program

Przypisy

Tytuł oryginału: The Six Pillars of Self-Esteem

Przekład: Hanna Dąbrowska
Zdjęcie na okładce z archiwum Nathaniela Brandena

Projekt i wykonanie okładki:
Andrzej Laszak i Dariusz Rossowski

Opracowanie tekstu i redakcja:
Anna Kotynia-Kosmynka
Dariusz Rossowski
Korekta: Maria Zalasa

Wszelkie prawa zastrzeżone. Żadna część tej publikacji nie może być powielana ani rozpowszechniana za pomocą urządzeń elektronicznych, mechanicznych, kopiujących, nagrywających i innych, bez uprzedniego wyrażenia zgody przez właściciela praw.

Copyright © 1994 by Nathaniel Branden
This translation published by arrangement with The Bantam Publishing Group, a division of Random House, Inc.
Copyright © for the Polish edition by Wydawnictwo JK 2008

ISBN 978-83-7229-703-7

Wydawnictwo JK
Wydawnictwo JK, ul. Krokusowa 3,
92-101 Łódź tel. 42 676 49 69 www.wydawnictwofeeria.pl

Konwersję do wersji elektronicznej wykonano w systemie Zecer.

Dla Devers Branden – Autor

Gdybym miał podzielić się z ludźmi w Polsce
jedną ważną myślą na temat życia, chciałbym powiedzieć:
Twoje życie się liczy – Ty się liczysz – walcz o swój najwyższy potencjał
– walcz o swoje szczęście – nie poddawaj się bierności i cierpieniu.

Nathaniel Branden
kwiecień 1998

Przedmowa do polskiego wydania

Z prawdziwą przyjemnością prezentujemy Państwu *Sześć filarów poczucia własnej wartości* dr. Nathaniela Brandena. Jest to pierwsze w Polsce tłumaczenie dorobku tego wybitnego psychologa.

Świat, w którym żyjemy, możemy poznawać i rozumieć w trzech zasadniczych aspektach: materii, życia i ducha. Materią zajmuje się fizyka, zjawiskiem życia – biologia, duchem – do niedawna wyłącznie religia. W dwudziestym wieku postęp wiedzy w każdej z tych dziedzin był oszałamiający. Niesie wręcz rewolucyjne konsekwencje. W fizyce odkrycie budowy atomu, teoria względności Einsteina i mechanika kwantowa umożliwiły powstanie takich wynalazków, jak komputery i lasery, z drugiej zaś strony zagroziły ludzkości wizją zagłady. Biologia molekularna, genetyka, udane eksperymenty z klonowaniem ssaków rzucają zupełnie nowe, niekiedy szokujące światło na zjawisko życia.

Ale postęp dokonał się także w trzeciej dziedzinie – ducha. Przyszedł z dwóch kierunków, pozornie niemających z sobą nic wspólnego: informatyki i psychologii. Rozwój komputerów zapoczątkował lub istotnie zaktywizował badania nad procesami uczenia się, sztuczną inteligencją, świadomością. Profesor Richard Dawkins powołał do istnienia memetykę, naukę o „życiu” informacji.

Z drugiej strony psychologia przestała zajmować się wyłącznie patologiami. Zaczęła stawiać pytanie: „Co to znaczy być człowiekiem?” Zajęła się umysłem, świadomością, emocjami, motywacją. Przeszła w ten sposób do konkretnych badań nad tajnikami ludzkiej psychiki, eliminując

potrzebę zabobonnej wiary w gniewnych bogów, ciskających gromy na bezwolnych Ziemian. Pewne jej odłamy skoncentrowały się na kluczowej roli poczucia własnej wartości oraz na rozwoju osobowości.

Nathaniel Branden już w 1954 roku rozpoczął badania nad zjawiskiem poczucia własnej wartości. Oparta na wieloletniej pracy koncepcja sześciu filarów jest niesłychanie logiczną, zwartą i genialnie prostą teorią motywacji.

Wiedza, którą zdobywamy na temat funkcjonowania materii, za pośrednictwem dokonań techniki przyczynia się do wygodniejszego życia. Rewelacyjne odkrycia w biologii i medycynie mają wpływ na kolejne pokolenia i kiedyś doprowadzą do powstania świata dziś trudno wyobrażalnego. Jednak z punktu widzenia przeciętnego człowieka właśnie ta trzecia rewolucja dwudziestego wieku, rewolucja życia duchowego, jest najważniejsza. To właśnie odkrycie praw, jakim podlega nasza psychika, zrozumienie, jak radzić sobie z emocjami, panować nad przeciwnościami losu, wyznaczać sobie cele, znajdować motywację do działania, kochać i być kochanym, świadomie brać udział w cudownej przygodzie, jaką jest życie – zasadniczo decyduje o sukcesie człowieka w dzisiejszym świecie.

Dr Nathaniel Branden śmiało może być nazwany Einsteinem psychologii dwudziestego wieku, a jego teoria sześciu filarów zasługuje na Nagrodę Nobla. Jak to zwykle z wielkimi odkrywcami bywa, dr Branden jest człowiekiem niesłychanie skromnym, nie zabiega o popularność. Siedzi teraz przy swoim komputerze w Kalifornii i pisze nowe książki. Dzięki mu za to.

Tadeusz Niwiński

Vancouver, Kanada, kwiecień 1998

Przedmowa

W książce tej pragnę opisać, szerzej i głębiej niż w poprzednich pracach, najważniejsze czynniki, od których zależy poczucie własnej wartości. Jeżeli uznać, że wysoka samoocena[1] świadczy o zdrowiu umysłowym, to niewiele czynników ma równie istotne znaczenie.

Zawirowania naszych czasów wymagają od ludzi wyraźnego poczucia tożsamości, kompetencji i własnej wartości. Załamanie się stałych reguł kulturowych, brak wartościowych modeli postępowania, niewiele inspirujących społecznych ideałów, dezorientujące, gwałtowne zmiany, które stały się trwałą cechą naszego życia – wszystko to składa się na zbyt skomplikowany obraz sytuacji, by w jej obliczu móc nie wiedzieć, kim jesteśmy, czy sobie nie ufać. Skoro nie możemy odnaleźć stabilności w świecie, musimy stworzyć ją w nas samych. Życie z niską samooceną to narażanie się na wielkie straty. Takie właśnie rozważania skłoniły mnie do napisania tej książki.

Ogólnie rzecz ujmując, książka stanowi odpowiedź na cztery pytania: Czym jest samoocena? Dlaczego jest ważna? Co można zrobić, by podnieść jej poziom? Jaką rolę pełnią w jej kształtowaniu inni ludzie wokół nas?

Samoocenę kształtują czynniki zarówno wewnętrzne, jak i zewnętrzne. Mówiąc „wewnętrzne”, mam na myśli te, które tkwią w człowieku lub są przez niego stworzone, jak np. system przekonań czy sposoby zachowania. Mówiąc „zewnętrzne”, mam na myśli czynniki środowiskowe, takie jak informacje przekazywane w sposób werbalny lub niewerbalny, doświadczenia nabywane w kontaktach z rodzicami, nauczycielami, innymi

osobami oraz organizacjami i kulturą. Badam samoocenę z zewnątrz i od środka. Jaki udział w jej kształtowaniu ma sam człowiek, a jaki inni ludzie. O ile wiem, nie prowadzono wcześniej na ten temat żadnych badań.

Kiedy w roku 1969 wydałem *Psychology of Self-Esteem*, sądziłem, że na ten temat powiedziałem już wszystko. Jednak w 1970 uznałem, że chcę poruszyć jeszcze „pewne zagadnienia", i napisałem *Breaking Free*. W 1972, by „zapełnić niektóre luki", napisałem *The Disowned Self*. Stwierdziłem, że to już absolutnie wszystko, co można powiedzieć o samoocenie, i zająłem się innymi tematami. Minęło około dziesięciu lat. Zacząłem myśleć o tym, czego doświadczyłem i jak wiele nauczyłem się o poczuciu własnej wartości od czasu powstania pierwszej książki. Tak zdecydowałem się napisać jeszcze jedną, „tę ostatnią". Praca *Honoring the Self* ukazała się w 1983 roku. Kilka lat później uznałem, że warto będzie napisać coś dla ludzi, którzy chcą sami pracować nad samooceną – powstał podręcznik *How to Raise Your Self-Esteem,* wydany w 1986. Z pewnością wyczerpałem temat, powiedziałem sobie.

W tym samym czasie zagadnienie „samooceny" stało się bardzo modne, wszyscy o nim mówili, pisano książki, prowadzono wykłady, organizowano konferencje, ale nie byłem zachwycony jakością tego, co prezentowano. Prowadziłem z kolegami zagorzałe dyskusje, bo choć niektóre prace były naprawdę wspaniałe, to, niestety, nie wszystkie. Zdałem sobie sprawę, jak wielu tematów nie poruszyłem do tej pory i jak wiele z tego, o czym wiem, jeszcze nie wypowiedziałem. Nade wszystko dostrzegłem konieczność szerszego opisania czynników, które podtrzymują wysoką czy zdrową samoocenę (słów „wysoka" i „zdrowa" używam zamiennie). Po raz kolejny odczułem przymus zgłębienia tego niewyczerpanie bogatego tematu i dotarcia do najtajniejszych pokładów obszaru, który jest dla mnie najważniejszym zagadnieniem psychologicznym. Zrozumiałem, że to, co

wiele lat temu rozpoczęło się jako zainteresowanie czy fascynacja, teraz stało się moją misją.

Kiedy zastanawiam się nad korzeniami tej pasji, sięgam pamięcią do czasów, gdy byłem nastolatkiem, a moja rodząca się potrzeba autonomii stanęła w kolizji z naciskami otoczenia, by się podporządkować. Trudno obiektywnie opisać tamten czas i nie chcę być posądzony o wyniosłość, której nie odczuwałem i nie odczuwam. Prawdą jednak jest, że w okresie dorastania miałem niewypowiedziane, ale głębokie poczucie swojej misji życiowej. Byłem przekonany, że nie ma nic ważniejszego niż umiejętność patrzenia na świat własnymi oczami. Myślałem, że tak powinni odczuwać wszyscy. I to przekonanie nigdy się nie zmieniło. Byłem świadom nacisku otoczenia, bym przyjmował i wchłaniał wartości grupy – rodziny, wspólnoty, kultury. Wydawało mi się, że jestem zmuszany do rezygnacji z własnych sądów oraz z przekonania, iż najważniejszą rzeczą jest moje życie i to, co z nim zrobię. Widziałem, jak rówieśnicy poddawali się, tracili zapał, i w swoim, czasami bolesnym, samotnym zakłopotaniu chciałem zrozumieć dlaczego. Dlaczego dorastanie oznacza poddawanie się? Tak jak jednym wielkim pragnieniem od czasu mojej młodości było rozumienie świata, tak drugim, nie mniej silnym, chociaż może nie w pełni świadomym, była potrzeba komunikowania swoich przemyśleń, a nade wszystko własnej wizji życia. Upłynęło wiele lat, zanim zrozumiałem, że jestem nauczycielem – nauczycielem wartości. Mottem całej mojej pracy, naczelną zasadą, którą pragnąłem przekazać, jest stwierdzenie: *Twoje życie jest ważne. Szanuj je. Walcz o to, co dla ciebie najlepsze*.

Sam też walczyłem o własne poczucie wartości i opisuję te zmagania w niniejszej książce. Pełen ich obraz znaleźć można w moich wspomnieniach *Judgement Day*. Nie będę udawał, że wszystko, co wiem o poczuciu wartości, pochodzi od moich pacjentów z sesji terapeutycznych.

Niektórych najważniejszych rzeczy nauczyłem się na własnych błędach, w sytuacjach, w których zawyżałem lub zaniżałem swoją samoocenę. Chwilami piszę jak nauczyciel dla siebie samego.

Naiwne byłoby twierdzenie, że oto wypowiadam ostatnie słowo na temat „psychologii samooceny", niemniej książka ta stanowi zwieńczenie całej wcześniejszej pracy. Pierwsze wykłady na temat poczucia własnej wartości i jego wpływu na miłość, pracę i szczęście wygłaszałem pod koniec lat pięćdziesiątych, a pierwsze artykuły na ten temat opublikowałem w latach sześćdziesiątych. Wielkim wyzwaniem było wówczas uświadomienie ludziom wagi tej problematyki. „Samoocena" nie była terminem powszechnie używanym. Dzisiaj z kolei niebezpieczeństwo tkwi w powszechnej modzie na posługiwanie się tym pojęciem. Wszyscy go używają, co nie znaczy, że je rozumieją. Jeśli nie w pełni wyraźnie rozumiemy znaczenie pojęcia „samoocena" i czynników wpływających na jej kształtowanie, jeśli myślimy nieprecyzyjnie, stosujemy nadmierne uproszczenia lub „przesłodzenia" typowe dla psychologii jarmarcznej – wyrządzamy większą szkodę, niż gdybyśmy tematu nie poruszali w ogóle. Dlatego też w rozdziale pierwszym, dotyczącym badania źródeł samooceny, rozpoczniemy od określenia, czym ona jest, a czym nie jest.

Czterdzieści lat temu, kiedy zaczynałem się zmagać z pytaniami z zakresu samooceny, uświadomiłem sobie, że stanowi ona klucz do zrozumienia motywacji. Był rok 1954. Miałem 24 lata, studiowałem psychologię na Uniwersytecie Nowojorskim i miałem bardzo niewielkie doświadczenie terapeutyczne. W historiach opowiadanych przez moich pacjentów próbowałem odnaleźć wspólny mianownik. Zaskoczyło mnie, że niezależnie od poruszanych przez nich tematów, zawsze pojawiał się jeden wspólny element: nieadekwatność, poczucie winy, wstydu, niższości,

wyraźny brak samoakceptacji, wiary w siebie i miłości. Innymi słowy, problem z poczuciem własnej wartości.

W swoich wczesnych pracach Zygmunt Freud sugerował, że symptomy neurotyczne można rozumieć jako bezpośredni wyraz lęku lub mechanizmy obrony przed nim, co wydaje mi się hipotezą o wielkim znaczeniu. Zacząłem zastanawiać się, czy symptomy i skargi, z którymi się spotykałem, można rozumieć jako bezpośredni wyraz niewłaściwej samooceny (na przykład poczucie bezwartościowości, ekstremalna bierność, poczucie nieskuteczności) lub mechanizm obrony przed niewłaściwą samooceną (na przykład nadmierne przechwalanie się i pyszałkowatość, kompulsywne odreagowanie seksualne, nadmiernie kontrolne zachowania społeczne). Nadal uważam ten pogląd za bardzo atrakcyjny. Podczas gdy Freud myślał w kategoriach *mechanizmów obronnych ego*, strategiach służących obronie ego przed zachwianiem równowagi spowodowanej lękiem, ja myślę w kategoriach *mechanizmów obronnych samooceny*, strategiach służących obronie samooceny przed zagrożeniami wewnętrznymi lub zewnętrznymi (lub ich wyobrażeniu). Innymi słowy, wszystkie znane mechanizmy obronne, które opisał Freud, można uznać za próbę obrony samooceny.

Kiedy udałem się do biblioteki po materiały z zakresu samooceny, nie znalazłem prawie niczego. Indeks rzeczowy nie zawierał takiego hasła. W końcu trafiłem na krótkie wzmianki u Williama Jamesa, jednak nic nie wydało mi się dostatecznie wyczerpujące ani nie dawało odpowiedzi, jakich szukałem. Freud sugerował, że mały szacunek do siebie jest wywołany odkryciem przez dziecko, iż nie może odbywać stosunków seksualnych z matką lub ojcem, co miało wywoływać poczucie bezradności („nie mogę niczego”). To wyjaśnienie nie wydało mi się przekonujące. Alfred Adler sugerował, że poczucie niższości jest początkowo obecne u każdego

człowieka, po pierwsze dlatego, że przychodzi na świat jako istota słabsza fizycznie, po drugie z racji faktu, iż wszyscy inni (dorośli i starsze rodzeństwo) są więksi albo silniejsi. Inaczej mówiąc, nasz pech polega na tym, że nie rodzimy się jako doskonali dorośli. Także i to wyjaśnienie nie wydało mi się pomocne.

Problem samooceny opisywali również inni psychoanalitycy, jednak w kategoriach, które były tak odległe od mojego rozumienia zagadnienia, że wydawało się, iż mówimy o zupełnie innych sprawach (dopiero znacznie później dostrzegłem pewne związki między tamtymi pracami a moją). Aby wyjaśnić i lepiej zrozumieć zagadnienie, opierałem się więc głównie na własnych refleksjach, które pojawiały się podczas pracy z ludźmi. Kiedy temat stał się dla mnie bardziej jasny, dostrzegłem, że poczucie własnej wartości stanowi wielką i ważną potrzebę człowieka, niezbędną do zdrowej adaptacji, to znaczy do optymalnego funkcjonowania i samorealizacji. Do tego stopnia, że jeśli ta potrzeba nie zostaje zaspokojona, człowiek cierpi, jego rozwój zostaje zahamowany.

Poza zaburzeniami, które mają podłoże biologiczne, nie przychodzi mi do głowy żaden problem psychologiczny – poczynając od lęku i depresji, poprzez niepowodzenia szkolne i zawodowe, lęk przed intymnością, szczęściem lub powodzeniem, problemy z alkoholem i narkotykami, przemoc w rodzinie, molestowanie dzieci, współuzależnienie, zaburzenia seksualne, bierność i chroniczne poczucie bezcelowości, na samobójstwach i przestępstwach kończąc – który nie wiązałby się, przynajmniej po części, z problemem zaniżonej samooceny. **Ze wszystkich sądów, które formułujemy w życiu, żaden nie jest tak ważny jak sąd o sobie samym**.

Pamiętam dyskusje prowadzone z kolegami w latach sześćdziesiątych. Nikt nie kwestionował wagi tematu. Nikt nie zaprzeczał, że znalezienie sposobów podniesienia poziomu samooceny pociągnęłoby za sobą wiele

pozytywnych konsekwencji. „Ale jak podnieść poczucie własnej wartości u osoby dorosłej?” To zadawane z nutą sceptycyzmu pytanie słyszałem nieraz. Zarówno temat ten, jak i wyzwanie, były w dużym stopniu ignorowane, o czym świadczyła ówczesna literatura.

Pionierka w zakresie terapii rodzinnej, Virginia Satir, doceniała wagę problemu samooceny, ale nie prowadziła na ten temat rozważań teoretycznych i niewiele mówiła o dynamice zagadnienia poza wąskim kręgiem rodzinnym. Carl Rogers, kolejny wielki pionier psychoterapii, koncentrował się zasadniczo na jednym aspekcie samooceny – na samoakceptacji. Chociaż wiadomo, że te dwa pojęcia są blisko ze sobą związane, to jednak ich znaczenie nie jest tożsame.

Jednak świadomość rangi zagadnienia rosła. W latach siedemdziesiątych i osiemdziesiątych w profesjonalnych czasopismach ukazało się wiele artykułów dotyczących głównie korelacji pomiędzy samooceną a niektórymi aspektami zachowania. Jednakże nie istniała jedna ogólna teoria samooceny ani nawet wspólnie uzgodniona definicja. Różni autorzy różnie rozumieli pojęcie „samoocena”. W konsekwencji badali rozmaite zjawiska. Czasami pewne odkrycia podważały inne. Istna wieża Babel. Nawet dzisiaj nie ma jednej powszechnie obowiązującej definicji.

W latach osiemdziesiątych nastąpiła eksplozja. Po okresie powolnego wzrostu nastąpiło gwałtowne zainteresowanie „psychologią *well-being*” [dobrostan, zadowolenie z siebie i ze swojego życia – przyp. tł.]. Zwłaszcza nauczyciele zaczęli zastanawiać się nad znaczeniem związku samooceny ze szkolnymi sukcesami i porażkami. W Stanach Zjednoczonych powstała Krajowa Rada do spraw Samooceny (National Council for Self-Esteem), której oddziały otwierane są w kolejnych miastach. Prawie co tydzień gdzieś w USA odbywa się konferencja, w której dyskusja na temat samooceny zawsze zajmuje znaczące miejsce.

Zainteresowanie samooceną nie ogranicza się tylko do Stanów Zjednoczonych – ogarnia cały świat. Latem 1990 roku w Norwegii miałem zaszczyt wygłosić wykład inauguracyjny na I Międzynarodowej Konferencji poświęconej problemom samooceny. Przybyli nauczyciele, psychologowie i psychoterapeuci z USA, Wielkiej Brytanii, wielu krajów europejskich i Związku Radzieckiego, by uczestniczyć w wykładach, seminariach i warsztatach poświęconych zastosowaniu psychologii samooceny w stymulowaniu rozwoju osobistego, w szkolnictwie, instytucjach społecznych i w biznesie. Pomimo różnic pochodzenia, kultury, zainteresowań, rozumienia pojęcia „samoocena", atmosfera była nasycona entuzjazmem i przekonaniem, że nadszedł dla niej historyczny moment. Efektem konferencji w Oslo jest utworzenie Międzynarodowej Rady do spraw Samooceny (International Council on Self-Esteem), w której skład wchodzi coraz więcej państw.

W krajach dawnego Związku Radzieckiego jest na razie nieliczna, ale rosnąca grupa ludzi świadomych, jak ważną rolę w przemianach odgrywa samoocena. Komentując potrzebę edukacji w tej dziedzinie, obecny na konferencji rosyjski naukowiec powiedział: „Nasz naród nie tylko nie ma tradycji w dziedzinie przedsiębiorczości, ale nasi menedżerowie nie mają również pojęcia o osobistej odpowiedzialności i obowiązkowości, co dla Amerykanów jest sprawą oczywistą. Ile tu bierności i zawiści. Psychologiczne zmiany, jakich potrzebujemy, mogą okazać się jeszcze ważniejsze niż polityczne i gospodarcze".

Cały świat uświadamia sobie, że podobnie jak jednostka bez zdrowej samooceny nie ma szans na realizację własnych możliwości, tak i szans tych nie ma społeczeństwo, o ile jego członkowie nie szanują siebie samych, swej osobowości i nie ufają własnemu rozsądkowi. Nadal jednak,

mimo tych znaczących kroków naprzód, kwestia, czym naprawdę samoocena *jest* i od czego *zależy* – pozostaje pytaniem otwartym.

Kiedy na jednej konferencji stwierdziłem, że dla zdrowej samooceny ważne jest życie świadome, pewna uczestniczka zareagowała ze złością: „Dlaczego próbuje pan narzucić reszcie świata system wartości klasy średniej białych?” (Zastanowiło mnie, cóż to za klasa, dla której świadome życie nie jest ważne dla dobrego samopoczucia psychicznego.) Kiedy powiedziałem, że osobista uczciwość jest niezbędna do ochrony pozytywnej samooceny, a rezygnacja z niej jest psychologicznie szkodliwa, nikt nie chciał wziąć udziału w dyskusji ani włączyć tej myśli do sprawozdania. Uczestnicy woleli skupić się na tym, jaki może być wpływ otoczenia na obniżenie poczucia własnej wartości, a nie na tym, jak sami siebie krzywdzimy. Jest to typowa postawa dla tych, którzy uznają, że poziom samooceny zależy od ocen pochodzących z zewnątrz. Nie ukrywam, że właśnie takie sytuacje oraz wzbudzane przez nie emocje dodatkowo motywowały mnie do napisania tej książki.

W pracy nad samooceną musimy być świadomi dwóch zagrożeń. Pierwszym jest nadmierne upraszczanie zagadnienia po to, by dostarczać ludziom szybkich technik i rozwiązań niewymagających wysiłku. Drugim jest uleganie fatalizmowi czy determinizmowi, według którego ludzie „albo mają dobrą samoocenę, albo nie”, a los człowieka jest zdeterminowany (na zawsze?) doświadczeniami wczesnego dzieciństwa i nic nie da się z tym zrobić (poza być może wieloletnią psychoterapią). Obydwa podejścia prowadzą do bierności. Obydwa przesłaniają wizję tego, co można osiągnąć.

Z mojego doświadczenia wynika, że większość ludzi nie docenia własnych sił, by przeprowadzać zmiany i rozwijać się. Są przekonani, że schemat z wczoraj trzeba powtórzyć jutro. Nie dostrzegają możliwości

wyboru, która obiektywnie istnieje. Rzadko uświadamiają sobie, jak wiele mogą dla siebie uczynić, jeżeli za cel postawią sobie prawdziwy rozwój i wysoką samoocenę oraz jeżeli będą skłonni wziąć odpowiedzialność za własne życie. Takie przekonanie o bezradności staje się zaś samospełniającym się proroctwem.

Książka ta jest wezwaniem do działania. Jest wezwaniem do walki, przełożonym na język psychologii: moje JA musi być doceniane i realizowane, a nie odrzucane i zaniedbywane. Książka ta adresowana jest do wszystkich kobiet i mężczyzn, którzy pragną aktywnie uczestniczyć w procesie własnej ewolucji, a także do psychologów, rodziców, nauczycieli i liderów odpowiedzialnych za modele funkcjonowania zbiorowości. Jest to książka o tym, co może być.

1. Terminy „poczucie własnej wartości” i „samoocena” są traktowane w przekładzie tej książki jako synonimy (przyp. red. pol.). [wróć]

CZĘŚĆ PIERWSZA

Poczucie własnej wartości – podstawowe zasady

1.

Samoocena:
system obronny świadomości

Są rzeczy, przed którymi nie ma ucieczki. Jedną z nich jest rola poczucia własnej wartości.

Wobec oceny samego siebie nigdy nie pozostajemy obojętni. Czasem jej unikamy, jeżeli jest niewygodna. Lekceważymy ją, mówiąc, że interesują nas tylko sprawy „praktyczne”, i wsadzamy nos w telewizor, oddajemy się szałowi zakupów albo seksualnych lub alkoholowych przygód.

Poczucie własnej wartości stanowi podstawową ludzką potrzebę. Jej oddziaływanie nie wymaga ani naszego zrozumienia, ani zgody. Czyni swoje, czy o tym wiemy, czy nie. Od nas zależy, czy spróbujemy odkryć dynamikę samooceny, czy też pozostaniemy jej nieświadomi, ale to drugie sprawi, że będziemy zagadką dla samych siebie, i pociągnie za sobą negatywne konsekwencje.

Przyjrzyjmy się zatem roli samooceny w naszym życiu.

Definicja wstępna

„Wysoka samoocena” oznacza dla mnie znacznie więcej niż wewnętrzne poczucie własnej wartości, które podobno jest naszym wrodzonym prawem

– iskierką, którą psychologowie i nauczyciele próbują rozniecić u swoich podopiecznych. Iskierka ta jest jedynie wstępem do samooceny.

W pełni zrealizowana samoocena jest przekonaniem, że dorastamy do życia i jego wymagań. Dokładniej mówiąc, jest:

- poczuciem pewności, że potrafimy myśleć, umiemy stawiać czoło podstawowym życiowym wyzwaniom;
- przekonaniem, że mamy prawo do szczęścia i powodzenia; że jesteśmy wartościowi oraz zasługujemy na zaspokojenie swoich potrzeb czy pragnień, osiąganie tego, co dla nas ważne, a także cieszenie się owocami swoich wysiłków.

Później podam bardziej szczegółową i zwartą definicję.

Nie podzielam przekonania, że wysoka samoocena jest darem, o który mamy się tylko upominać (na przykład recytując afirmacje). Wręcz przeciwnie, ciągłe utrzymywanie jej jest wielkim osiągnięciem. Celem tej książki jest zbadanie natury i korzeni tego sukcesu.

Podstawowy schemat

Istotą wysokiej samooceny jest zaufanie do własnego umysłu oraz przekonanie, że zasługujemy na szczęście. Potęga takiego zdania o sobie polega na tym, że jest ono czymś więcej niż osądem czy odczuciem. Jest czynnikiem motywacyjnym. Inspiruje do określonego postępowania. Jednocześnie zależy od tego, jak postępujemy. Zależność ta jest dwukierunkowa. Działanie i samoocena pozostają w układzie sprzężenia zwrotnego. Poziom samooceny wpływa na to, jak postępujemy, a postępowanie wpływa na poziom samooceny.

> Istotą wysokiej samooceny jest zaufanie do własnego umysłu oraz przekonanie, że zasługujemy na szczęście.

Jeżeli ufam swojemu umysłowi i ocenom, działam jak istota myśląca. Jeżeli wykorzystuję zdolność myślenia i zdaję sobie sprawę z własnych działań,

moje życie jest lepsze. Umacnia to zaufanie do umysłu. Jeżeli nie ufam mu, jestem umysłowo bierny, mniej świadomy własnych działań, mniej wytrwały w pokonywaniu trudności. Wówczas moje działania prowadzą do rozczarowujących i bolesnych rezultatów, a ja sam czuję się uprawniony, by nie ufać swojemu rozumowi.

Mając wysoką samoocenę, jestem bardziej wytrwały w pokonywaniu trudności. Mając niską samoocenę, poddaję się lub podejmuję próby, nie dając z siebie wszystkiego. Badania wykazały, że osoby o wysokiej samoocenie wykazują znacznie większą wytrwałość podczas realizacji zadań niż osoby z samooceną niską.[1K] Jeżeli będę wytrwały, prawdopodobnie częściej odniosę sukces, niż doznam porażki. Jeżeli nie, prawdopodobnie częściej doznam porażki, niż odniosę sukces. Tak czy tak mój obraz samego siebie zostanie umocniony.

Jeżeli szanuję siebie samego i wymagam, by inni odnosili się do mnie z szacunkiem, wtedy wysyłam sygnały i zachowuję się w sposób zwiększający prawdopodobieństwo, że inni będą reagować podobnie. Wówczas moje pierwotne przekonanie potwierdza się i umacnia. Jeżeli zaś siebie nie szanuję i toleruję brak grzeczności, a wyrządzanie mi krzywdy i wykorzystywanie mnie przez innych traktuję jako rzecz oczywistą – sygnalizuję to w nieświadomy sposób i niektórzy ludzie traktują mnie zgodnie z tym, co o sobie myślę. Kiedy tak się dzieje, poddaję się, a moja ocena własna obniża się jeszcze bardziej. Wartość wysokiej samooceny nie polega wyłącznie na tym, że pozwala nam czuć się lepiej, ale że pozwala

też lepiej żyć – z większą zaradnością i skuteczniej reagować na wyzwania i możliwości.

Wpływ samooceny – obserwacje ogólne

Poziom samooceny ma wielki wpływ na wszystkie obszary naszego funkcjonowania: to, jak zachowujemy się w miejscu pracy, jak kształtujemy relacje z ludźmi, jak wysoko możemy dojść, ile potrafimy osiągnąć – a w obszarze osobistym: w kim się zakochujemy, jak odnosimy się do współmałżonka, dzieci, przyjaciół, czy jesteśmy szczęśliwi.

Pomiędzy zdrowym poczuciem własnej wartości a innymi cechami osobowości występują pozytywne korelacje, które bezpośrednio determinują poziom sukcesu i szczęścia. Zdrowa samoocena koreluje z racjonalizmem, realizmem, intuicją, twórczością, niezależnością, elastycznością, zdolnością do radzenia sobie ze zmianą, chęcią do przyznawania się do błędów, życzliwością i gotowością do współpracy. Niska samoocena koreluje z irracjonalizmem, niedostrzeganiem rzeczywistości, sztywnością, lękiem przed nowym i nieznanym, z konformizmem lub niewłaściwym buntem, defensywnością, nadmierną uległością lub zachowaniami nadmiernie kontrolnymi, lękiem lub wrogością wobec innych. Zobaczymy, że w korelacjach tych jest logika. Ich wpływ na możliwości adaptacji, przetrwania i osobistego spełnienia jest oczywisty. Wysoka samoocena wspiera życie i podnosi jego jakość.

Wysoka samoocena poszukuje wyzwań i bodźców w postaci **wartościowych oraz ambitnych celów**. Ich realizacja utrwala ją. Niska samoocena poszukuje bezpieczeństwa tego, co znane i mało wymagające. Ograniczanie się do tego powoduje dalsze jej obniżanie.

Im pewniejsze poczucie własnej wartości, tym lepiej jesteśmy **przygotowani, by radzić sobie z problemami**, które pojawiają się w życiu

prywatnym i zawodowym; tym szybciej podnosimy się po upadku; tym więcej mamy energii, by zacząć od nowa. Bardzo wielu przedsiębiorców, którzy odnieśli sukces, wcześniej kilkakrotnie bankrutowało, ale porażki ich nie powstrzymały.

Im wyższa samoocena, tym bardziej jesteśmy **ambitni**, niekoniecznie w sensie zawodowym czy finansowym, ale w kategoriach tego, czego mamy nadzieję w życiu doznać – pod względem emocjonalnym, intelektualnym, twórczym i duchowym. Im niższa samoocena, tym niższe są nasze aspiracje i tym mniej osiągamy. W obydwu przypadkach występuje tendencja do wzmacniania i utrwalania własnych postaw.

Im wyższa samoocena, tym większa **potrzeba autoekspresji**, ujawnienia wewnętrznego bogactwa. Im niższa, tym bardziej paląca potrzeba „potwierdzania" siebie albo zapominania o sobie, wyrażająca się w mechanicznym i nieświadomym życiu.

Im wyższa samoocena, tym bardziej **otwarcie, uczciwie i adekwatnie komunikujemy się**. Ponieważ jesteśmy przekonani, że nasze myśli są wartościowe, pragniemy jasności w komunikacji, a nie boimy się jej. Im niższa samoocena, tym bardziej mglista, wykrętna i niewłaściwa jest komunikacja, ponieważ jesteśmy niepewni własnych myśli i uczuć oraz (albo) boimy się reakcji rozmówcy.

Im wyższa samoocena, tym lepiej jesteśmy przygotowani do tworzenia życiodajnych, a nie wyniszczających **związków**. Dzieje się tak dlatego, że podobne przyciąga podobne, to, co zdrowe, przyciąga zdrowe. Dla osób o wysokiej samoocenie witalność i ekspansywność są w naturalny sposób bardziej atrakcyjne u innych niż pustka i uzależnienie. W myśl ważnej zasady obowiązującej w relacjach międzyludzkich najlepiej i najbardziej komfortowo czujemy się z tymi osobami, których poczucie własnej wartości przypomina nasze. Przeciwieństwa mogą przyciągać się

w pewnych obszarach, ale nie w tym. Ludzie o wysokiej samoocenie przyciągają innych ludzi o podobnej ocenie siebie. Pomiędzy osobami z przeciwnych krańców skali nie wywiąże się gorące uczucie, podobnie jak nie będzie miłości pomiędzy inteligencją i głupotą. (Nie mówię, że nigdy nie pojawiają się przelotne znajomości, ale to inna sprawa. Proszę zwrócić uwagę, że mówię o gorącej miłości, a nie o krótkotrwałym zauroczeniu czy seksualnej przygodzie, które podlegają innym regułom.) Ludzie o umiarkowanym poczuciu własnej wartości zazwyczaj przyciągają innych o umiarkowanym poczuciu własnej wartości. Niska samoocena przyciąga niską samoocenę – oczywiście nie w sposób świadomy, ale zgodnie z wewnętrzną logiką, która sprawia, że czujemy, iż napotkaliśmy „bratnią duszę". Najbardziej rujnujące są zaś związki pomiędzy ludźmi, którzy mają o sobie bardzo niskie mniemanie; z dwóch przepaści nie stworzy się wzniesienia.

> Najlepiej i najbardziej komfortowo czujemy się z tymi osobami, których poczucie własnej wartości przypomina nasze.

Im zdrowsza samoocena, tym większy **szacunek, życzliwość, dobra wola** i **uczciwość wobec innych** – ponieważ nie postrzegamy ich jako zagrożenia i ponieważ szacunek wobec siebie jest podstawą szacunku wobec drugiego człowieka. Mając zdrową samoocenę, nie spieszymy się z wydawaniem wyroków, nie mówimy o drugim jak o przeciwniku ani o jego złej woli. Nie podchodzimy do nowych znajomości z automatycznym oczekiwaniem odrzucenia, upokorzenia, intrygi czy zdrady. W przeciwieństwie do przekonania, że indywidualizm prowadzi do zachowań antyspołecznych, badania wykazują, że dobrze rozwinięte poczucie własnej wartości i autonomii w znacznym stopniu koreluje

z uprzejmością, hojnością, kooperacją i poczuciem wspólnego celu, co potwierdza na przykład A. S. Waterman w przeglądzie badań *The Psychology of Individualism*.

I na koniec, wyniki badań ujawniają fakt, że wysoka samoocena stanowi jedną z najlepszych zapowiedzi **osobistego szczęścia**, o czym pisze D. G. Meyer w swojej pracy *Pursuit of Happiness*. Logiczne więc jest, że niska samoocena koreluje z brakiem poczucia szczęścia.

Miłość

Nietrudno dostrzec, jak ważna jest samoocena dla odniesienia sukcesu w sferze związków uczuciowych. Nie ma większej przeszkody dla szczęścia niż lęk, że nie zasługuję na miłość i że moim przeznaczeniem jest to, iż zostanę zraniony. Takie obawy rodzą samospełniające się przepowiednie.

Jeżeli cieszę się fundamentalnym poczuciem skuteczności własnych działań i własnej wartości, jeśli uważam, że zasługuję na miłość, wówczas mam podstawy do doceniania i kochania innych. Związek pełen miłości uznaję za naturalny. Za naturalne uznaję życzliwość i troskę. Mam coś do zaofiarowania. Nie jestem zniewolony poczuciem, że czegoś mi brakuje. Jest we mnie emocjonalna „nadwyżka", którą mogę podzielić się, kochając. Szczęście mnie nie niepokoi. Przekonanie o własnej kompetencji i wartości – a także o umiejętności dostrzegania i doceniania ich przez partnera – również rodzi samospełniające się przepowiednie.

> Nie ma większej przeszkody dla szczęścia niż lęk, że nie zasługuję na miłość i że moim przeznaczeniem jest cierpienie.

Jeżeli natomiast nie szanuję siebie i nie odczuwam radości z tego, kim jestem, mam bardzo mało do zaofiarowania – z wyjątkiem swoich

niezaspokojonych potrzeb. W swoim zubożeniu emocjonalnym postrzegam ludzi głównie jako źródło akceptacji bądź odrzucenia. Nie doceniam ich takimi, jakimi są. Widzę jedynie, co mogą dla mnie uczynić, a czego nie. Nie poszukuję ludzi, których mógłbym podziwiać i z którymi mógłbym dzielić zachwyt i przygodę życia. Poszukuję ludzi, którzy nie będą mnie potępiać i których zachwyci mój *image* – twarz, którą pokazuję światu. Zdolność do miłości pozostaje we mnie nierozwinięta. Jest to jedna z przyczyn, dlaczego próby stworzenia związku tak często kończą się niepowodzeniem – nie dlatego, że wizja romantycznej i namiętnej miłości jest z gruntu nieracjonalna, ale dlatego, że brakuje nam poczucia własnej wartości, by ją wspierać.

Wszyscy słyszeliśmy zdanie: „Kto nie kocha siebie samego, nie potrafi pokochać innych". Znacznie słabiej rozumiemy drugą stronę medalu. Jeżeli nie czuję, że zasługuję na miłość, jest mi bardzo trudno uwierzyć, iż ktoś inny mnie pokocha. Jeżeli nie akceptuję siebie, jak mogę zaakceptować miłość pochodzącą od ciebie? Twoje ciepło i oddanie wprowadzają mnie w zakłopotanie – pozostają w sprzeczności z moim obrazem siebie, ponieważ „wiem", że nie zasługuję na miłość. Twoje uczucia wobec mnie nie mogą być prawdziwe, godne zaufania, trwałe. Jeżeli nie czuję się godny miłości, twoja miłość do mnie będzie jak napełnianie sita – i w końcu poczujesz się wyczerpany wysiłkiem. Nawet gdy świadomie zaprzeczam przekonaniu, że nie zasługuję na miłość, i deklaruję, że jestem „wspaniały", to jednak złe mniemanie o sobie nadal tkwi głęboko i udaremnia próby wchodzenia w związki uczuciowe. Niechcący podkopuję miłość.

Staram się kochać, ale brakuje mi poczucia wewnętrznego bezpieczeństwa. Jest we mnie natomiast tajemniczy lęk, że moim jedynym przeznaczeniem jest ból. Toteż znajduję kogoś, kto nieuchronnie mnie odrzuci lub opuści. (Z początku udaję, że tego nie wiem, aby

przedstawienie mogło się toczyć.) Jeśli nawet znajdę kogoś, z kim szczęście jest możliwe, niszczę związek, oczekując nieustannych zapewnień, okazując irracjonalną zaborczość, robiąc dramaty z błahych problemów albo próbując wszystko kontrolować, odwołując się do uległości lub dominacji, szukając sposobów odrzucenia partnera, zanim on odrzuci mnie.

Oto kilka przykładów, które ukazują, jak niska samoocena ujawnia się w sferze osobistej:

„Dlaczego zawsze zakochuję się w panu Niewłaściwym?" – pyta pacjentka podczas terapii. Kiedy miała dziesięć lat, ojciec porzucił rodzinę i matka nieraz krzyczała: „Gdybyś nie sprawiała tylu kłopotów, może ojciec nie odszedłby!" W dorosłym życiu „wie" teraz, że jej przeznaczeniem jest być porzucaną. „Wie", że nie zasługuje na miłość. A jednak pragnie bliskiego związku z mężczyzną. Konflikt ten rozwiązuje, wybierając mężczyzn – często żonatych – którzy nie troszczą się o nią w taki sposób, który zatrzymałby ją u ich boku na dłuższy czas. Udowadnia, że jej przekonanie o tragicznym losie jest słuszne.

Kiedy „wiemy", że ciąży nad nami klątwa, zachowujemy się tak, by tę „wiedzę" potwierdzić. Dysonans między „wiedzą" i postrzeganymi faktami wywołuje lęk. Ponieważ „wiedzy" nie należy kwestionować ani w nią wątpić, przeto trzeba zmienić fakty – stąd sabotaż.

Mężczyzna zakochuje się. Kobieta odwzajemnia jego uczucia. Biorą ślub. Ale cokolwiek ona zrobi, zawsze okazuje się to za mało, by poczuł się kochany dłużej niż przez chwilę; jest nienasycony. Jednak ona jest tak zaangażowana uczuciowo, że próbuje nadal. Kiedy w końcu przekonuje go o swojej miłości, on zaczyna zastanawiać się, czy nie postawił poprzeczki zbyt nisko. Zastanawia się, czy ona jest rzeczywiście dla niego wystarczająco dobra.

Wreszcie ją zostawia, zakochuje się ponownie i taniec rozpoczyna się od początku.

Każdy zna słynne powiedzenie Groucho Marksa, że nigdy nie wstąpiłby on do klubu, który przyjąłby go na członka. Dokładnie według tego wzoru postępują w swoim życiu uczuciowym ludzie o niskiej samoocenie. Jeżeli mnie kochasz, to z pewnością nie jesteś dla mnie wystarczająco dobry. Tylko ktoś, kto mnie odrzuca, jest godny mojego oddania.

Żona odczuwa przymus mówienia swojemu mężowi, który ją uwielbia, o tym, że inne są lepsze od niej pod wieloma względami. Kiedy on zaprzecza, wyśmiewa go. Im bardziej on ją adoruje, z tym większym okrucieństwem ona go upokarza. W końcu, wyczerpany, odchodzi. Ona czuje się zraniona i zaskoczona. Jak mogła tak mylić się co do niego? – zastanawia się. Później mówi sobie: „Zawsze wiedziałam, że nikt mnie naprawdę nie pokocha". Zawsze czuła się niegodna miłości i teraz ma tego dowody.

Tragedia wielu ludzi polega na tym, że kiedy stają przed możliwością wyboru pomiędzy „mieć rację" a „być szczęśliwym", niezmiennie wybierają rację. To jedyna satysfakcja, na jaką sobie pozwalają.

Mężczyzna „wie", że szczęście nie jest jego przeznaczeniem. Czuje, że nie zasługuje na nie. (Jego szczęście mogłoby zranić jego rodziców, którzy sami nigdy go nie zaznali.) Ale kiedy poznaje kobietę, którą uwielbia i która bardzo go pociąga, a ona odwzajemnia te uczucia, jest szczęśliwy. Na chwilę zapomina, że to romantyczne spełnienie nie pasuje do jego „historii", do „scenariusza" jego życia. Ulegając radości, na jakiś czas zapomina, że kłóci się ono z jego obrazem samego siebie, co sprawia, że zaczyna odczuwać brak kontaktu z „rzeczywistością". W końcu jednak radość wyzwala lęk – typowy dla ludzi, którzy czują, że jest inaczej, niż być powinno. By

zredukować lęk, musi zredukować radość. Nieświadomie, prowadzony najgłębszą logiką obrazu samego siebie, zaczyna niszczyć związek.

Po raz kolejny obserwujemy zasadniczy schemat autodestrukcji: jeżeli „wiem", że moim przeznaczeniem jest bycie nieszczęśliwym, nie mogę pozwolić, by rzeczywistość wprowadzała mnie w zakłopotanie z powodu szczęścia. To nie ja muszę dopasować się do rzeczywistości, to rzeczywistość musi dopasować się do mnie i mojej „wiedzy" o tym, jak wygląda (powinien wyglądać) świat.

Nie zawsze trzeba zniszczyć związek całkowicie, jak pokazują powyższe przykłady. Czasem wystarcza, że trwa on nadal, pod warunkiem że *jestem* nieszczęśliwy. Mogę zaangażować się w proces pod tytułem *walka o szczęście* albo *praca nad naszym związkiem*. Mogę czytać na ten temat, uczestniczyć w seminariach, chodzić na wykłady lub rozpocząć psychoterapię, ogłosiwszy, że moim celem jest bycie szczęśliwym w *przyszłości*. Ale nie teraz, nie dzisiaj. Możliwość osiągnięcia szczęścia w chwili obecnej jest zbyt przerażająca.

> Od wielu z nas oczekuje się – chociaż może zabrzmi to paradoksalnie – odwagi, byśmy tolerowali szczęście, nie sabotując siebie samych.

„Lęk przed szczęściem" jest powszechny. Szczęście może budzić wewnętrzne głosy, mówiące: nie zasługuję na nie; nigdy nie trwa ono długo, zmierzam ku porażce; zabijam matkę lub ojca, będąc szczęśliwszy niż oni kiedykolwiek; życie tak nie wygląda; ludzie będą mi zazdrościć i znienawidzą mnie; szczęście jest tylko iluzją; inni są nieszczęśliwi, dlaczego ja miałbym być szczęśliwy?

Od wielu z nas oczekuje się, chociaż może brzmi to paradoksalnie, odwagi, byśmy *tolerowali* szczęście, nie sabotując siebie samych, tak długo aż przestaniemy się go bać i uświadomimy sobie, że nas nie zniszczy (i nie musi zniknąć). Od czasu do czasu mówię swoim pacjentom: spróbuj przeżyć dzień nie robiąc niczego, co mogłoby podkopać lub zniszczyć twoje dobre samopoczucie – a jeżeli „wypadniesz z toru", nie rozpaczaj, wróć do punktu wyjścia i ponownie oddaj się szczęściu. Taki upór buduje samoocenę.

Następnie musimy stawić czoło destrukcyjnym głosom, a nie od nich uciekać. Musimy nawiązać z nimi wewnętrzny dialog, zmusić, by podały swoje powody. Cierpliwie odpowiadać i obalać ich nonsensy – radzić sobie z nimi tak jak z ludźmi. I odróżniać je od głosów swojego dojrzałego ja.

Praca

Rozpatrzmy teraz przykłady zachowania w pracy, spowodowanego niską samooceną.

Mężczyzna dostaje awans i wpada w panikę, bo myśli, że nie potrafi sprostać nowym wyzwaniom i obowiązkom. „Jestem uzurpatorem! To nie jest moje miejsce!" – mówi do siebie. Przeczuwając z góry, że jest skazany na niepowodzenie, nie ma motywacji, by dać z siebie wszystko. W nieświadomy sposób rozpoczyna proces autosabotażu: na zebrania przychodzi nieprzygotowany, do pracowników odnosi się w jednej chwili ostro, a w drugiej troskliwie i przymilnie, żartuje w niewłaściwych momentach, ignoruje sygnały niezadowolenia szefa. Zgodnie z przewidywaniem, zostaje zwolniony. „Wiedziałem, że było to zbyt piękne, by mogło być prawdziwe" – mówi sobie.

Jeżeli ginę z własnej ręki, przynajmniej sprawuję nad tym kontrolę, oszczędzam sobie lęku czekania na katastrofę płynącą z nieznanego źródła. Lęk przed poczuciem utraty kontroli jest nie do zniesienia. Muszę go przerwać w jakiś sposób.

Kierownik przegląda wspaniały plan, który zaproponował podwładny. Odczuwa upokorzenie, że to nie on wpadł na ten pomysł. Wyobraża sobie, że pracownik przejmie jego stanowisko. Zaczyna więc snuć intrygę, by obalić przedłożony projekt.

Taka destrukcyjna złość jest produktem zubożonego poczucia ja. Twoje sukcesy grożą ujawnieniem mojej pustki. Świat zobaczy – a, co gorsza, ja zobaczę – jak mało znaczę. **Przychylna reakcja na sukcesy innych jest świadectwem wysokiej samooceny**.

Mężczyzna poznaje swojego nowego szefa – jest przerażony i rozzłoszczony, bo szef jest kobietą. Jego poczucie męskości zostało zranione i osłabione. Snuje fantazje seksualnego poniżenia, żeby „dać jej nauczkę”. Jego poczucie zagrożenia ujawnia się w formie gburowatości i niechęci do współpracy.

Trudno znaleźć bardziej znaczący symptom niskiej samooceny niż potrzeba postrzegania jakiejś grupy jako gorszej. Mężczyzna, u którego pojęcie „władzy” zatrzymuje się na poziomie „dominacji płci”, jest człowiekiem, którego przerażają kobiety, przeraża umiejętność bycia pewnym siebie, przeraża życie.

Trudno znaleźć bardziej znaczący symptom niskiej samooceny niż potrzeba postrzegania jakiejś grupy jako

gorszej.

Szef laboratorium został poinformowany, że firma zatrudniła wspaniałego naukowca z innego przedsiębiorstwa. Natychmiast tłumaczy sobie, że zwierzchnicy są niezadowoleni z jego pracy, chociaż dowody świadczą o czymś całkiem przeciwnym. Wyobraża sobie, jak spada jego autorytet i pozycja. Sądzi, że nowy pracownik zajmie w końcu stanowisko szefa wydziału. W napadzie ślepego buntu obniża jakość swojej pracy. Kiedy delikatnie mówi się o jego błędach, wybucha we własnej obronie – i odchodzi.

Jeżeli mamy wysokie mniemanie o sobie tylko dlatego, że nie stawiliśmy czoła wyzwaniom, jeżeli brak poczucia bezpieczeństwa znajduje potwierdzenie w wyimaginowanym odrzuceniu, eksplozja wewnętrznej bomby jest tylko sprawą czasu. Wybuch ten przyjmuje formę zachowań autodestrukcyjnych – a fakt, że ktoś obdarzony jest nadzwyczajną inteligencją, nie stanowi żadnego zabezpieczenia. Każdego dnia błyskotliwi ludzie o niskiej samoocenie postępują wbrew własnym interesom.

Rewident z niezależnej firmy rachunkowej ma spotkanie z dyrektorem generalnym przedsiębiorstwa klienta. Wie, że musi przekazać mu informacje, których tamten nie będzie chciał usłyszeć. Podświadomie zaczyna wyobrażać sobie, że znajduje się w obecności onieśmielającego go ojca – zacina się, jąka i nie przekazuje nawet trzeciej części tego, co ma do powiedzenia.

Jego potrzeba akceptacji przez dyrektora albo pragnienie, by nie zostać odrzuconym, dominuje nad wymogami profesjonalizmu. Później, po złożeniu pisemnego raportu, w którym przedstawił wszystko, co powinien był powiedzieć osobiście, gdy można jeszcze podjąć działania służące

naprawie sytuacji, siedzi w swoim biurze, trzęsąc się ze strachu i przewidując reakcję dyrektora.

Kiedy działamy pod wpływem lęku, prędzej czy później przywołujemy nieszczęście, które nas przeraża. Obawiając się potępienia, zachowujemy się w taki sposób, który w końcu rzeczywiście je spowoduje. Jeżeli obawiamy się złości, w końcu uda się nam ludzi rozzłościć.

Kobieta, która od niedawna pracuje w dziale marketingu, wpada na doskonały w jej przekonaniu pomysł. Wyobraża sobie, jak przelewa go na papier, przytacza argumenty przemawiające za jej projektem, opracowuje plan przedłożenia ich osobie odpowiedzialnej za realizację. Wówczas jednak jej wewnętrzny głos zaczyna szeptać: „A kim ty jesteś, żeby mieć dobre pomysły? Nie ściągaj na siebie wzroku. Chcesz, by ludzie cię wyśmiali?" Wyobraża sobie rozzłoszczoną twarz matki, która zawsze zazdrościła jej inteligencji, i zranioną twarz ojca, którego przerażała. Kilka dni później ledwie pamięta o swoim pomyśle.

Jeżeli wątpimy we własny rozum, lekceważymy jego wytwory. Jeżeli obawiamy się intelektualnej asertywności (prawdopodobnie kojarząc ją z utratą miłości), kneblujemy swoją inteligencję. Obawiamy się, że ktoś nas dostrzeże, więc znikamy wszystkim z oczu, a potem cierpimy, że nikt nas nie zauważa.

Jest szefem, który zawsze musi mieć rację. Sprawia mu przyjemność akcentowanie własnej wyższości. Podczas zebrań z pracownikami nie może przyjąć żadnej propozycji, nie „ulepszając" jej, tak by móc się pod nią podpisać. „Dlaczego ludzie są tak mało pomysłowi? – powtarza. – Dlaczego nie mogą być bardziej twórczy?" Ale również lubi mówić: „W dżungli jest jeden król", lub w chwilach większego napięcia: „Ktoś musi przecież rządzić firmą". Udając żal, czasem stwierdza: „Nic na to nie poradzę – mam silne

ego”. Prawda jest taka, że ma słabe, ale całą energię inwestuje w to, by nigdy się o tym nie dowiedzieć.

Po raz kolejny widzimy, że niska samoocena może ujawnić się brakiem otwartości na wkład innych lub strachem przed ich umiejętnościami, a w przypadku kierowników czy liderów – brakiem umiejętności wydobywania z pracowników całego ich potencjału.

Przytaczanie tych historii nie ma oczywiście na celu potępiania czy wyśmiewania ludzi, którzy cierpią na niskie poczucie własnej wartości, ale uświadomienie, jak wielki wpływ na nasze reakcje ma samoocena. Wszystkie problemy, które opisałem, można rozwiązać. Ale pierwszym krokiem jest uświadomienie sobie kierujących nimi mechanizmów.

Samospełniające się przepowiednie

Samoocena tworzy zestaw ukrytych oczekiwań na temat tego, co jest dla nas odpowiednie i realne. Oczekiwania te generują zachowania, które zamieniają je w rzeczywistość. A rzeczywistość potwierdza i umacnia pierwotne przekonania. Samoocena – wysoka czy niska – jest generatorem samospełniających się przepowiedni.

Oczekiwania takie mogą istnieć w umyśle w formie podświadomych lub półświadomych wizji przyszłości. Psycholog szkolny E. Paul Torrance komentując naukowe świadectwa, że wewnętrzne przekonania o przyszłości mają potężny wpływ na motywację, pisze: „Wyobrażenie przyszłości może być dla człowieka lepszym obrazem przyszłych osiągnięć niż działania z przeszłości”[2K]. To, czego staramy się nauczyć, i to, co osiągamy, zależy, przynajmniej w części, od tego, co uznajemy za możliwe i odpowiednie dla nas.

Samoocena – wysoka lub niska – jest generatorem samospełniających się przepowiedni.

Chociaż nieodpowiednia samoocena może w poważnym stopniu ograniczać poziom aspiracji i osiągnięć, to jednak jej konsekwencje nie muszą być tak wyraziste. Czasami ujawniają się w sposób bardziej pośredni. Bomba zegarowa niskiej samooceny cicho tyka przez całe lata, podczas gdy człowiek ogarnięty żądzą sukcesu poszerza zakres swoich umiejętności i pnie się po szczeblach kariery. Po jakimś czasie jednak, bez widocznej potrzeby, zaczyna „chodzić na skróty", pod względem moralnym lub prawnym, by jeszcze bardziej demonstrować swoje mistrzostwo. Popełnia coraz więcej wykroczeń, powtarzając sobie, że stoi ponad prawem, jakby wyzywając los, by zrzucił go z piedestału. Dopiero na samym końcu, kiedy jego życie i kariera legną w gruzach, ujrzymy, że przez wiele lat zmierzał nieuchronnie do tego ostatecznego aktu nieświadomego scenariusza, który zaczął pisać być może w trzecim roku życia. Nietrudno pokazać przykłady dobrze znanych osób, które pasują do tego opisu.

Obraz siebie jest przeznaczeniem. Czy ściślej – bywa. Przez obraz siebie rozumiem to, co świadomie i nieświadomie myślimy o sobie – nasze fizyczne i psychiczne cechy, nasze aktywa i pasywa, możliwości i ograniczenia, silne i słabe punkty. Zawiera w sobie poziom własnej samooceny, ale jest bardziej ogólny. Nie można zrozumieć zachowania człowieka, nie wiedząc, jaki ma obraz siebie.

W mniej spektakularny sposób niż w powyższym przykładzie ludzie często sabotują siebie u szczytu sukcesu. Dzieje się tak, gdy sukces koliduje z ukrytym przekonaniem o tym, co do nich pasuje. Przerażające jest zostać wyrzuconym poza granice przekonania o tym, kim jestem. Jeżeli do obrazu siebie nie mogę inkorporować poziomu osiągniętego sukcesu, jeżeli obraz

ten nie może ulec zmianie, można przewidzieć, że człowiek znajdzie sposób autosabotażu. Oto przykłady z mojej praktyki terapeutycznej:

Byłem blisko uzyskania największego zlecenia w mojej karierze – mówi architekt – a mój lęk przekroczył wszelkie granice, ponieważ ten projekt przyniósłby taką sławę, z którą nie potrafiłbym sobie poradzić. Nie miałem alkoholu w ustach od trzech lat. Więc pomyślałem sobie, że mogę wypić jednego drinka – dla uczczenia okazji. Upiłem się, poobrażałem ludzi, którzy mieli dać mi zlecenie. Oczywiście straciłem je, a mój wspólnik był na mnie tak wściekły, że rozstał się ze mną. Byłem załamany, ale znowu na «bezpiecznym gruncie», walcząc, by się podnieść, a nie szybować. Jest mi tu wygodnie.

Zdecydowałam – mówi właścicielka małej sieci butików – że nie powstrzyma mnie ani mój mąż, ani nikt inny. Nie obwiniałam go za to, że zarabia mniej ode mnie, i nie pozwalałam, by obwiniał mnie, że ja zarabiam więcej. Ale mój wewnętrzny głos mówił, że nie powinnam odnosić takich sukcesów – kobieta nie powinna. Nie zasługiwałam na nie – żadna kobieta nie zasługuje. Stałam się beztroska. Lekceważyłam ważne telefony. Złościłam się na pracowników i klientów. I byłam coraz bardziej zła na mojego męża, nie wspominając nawet, jaki był prawdziwy powód. Kiedyś, po szczególnie ostrej kłótni z nim, jadłam lunch z jedną z naszych kooperantek. Powiedziała coś, co mnie zdenerwowało, i zrobiłam scenę na środku restauracji. Straciłam kontrakt. Zaczęłam popełniać niewybaczalne błędy… Teraz, po upływie trzech lat i po wielu nocnych koszmarach, próbuję znowu postawić interes na nogi.

Byłem następny w kolejce po awans, którego pragnąłem od dłuższego czasu – mówi pracownik na kierowniczym stanowisku. – Moje życie było w jak najlepszym porządku. Udane małżeństwo, zdrowe, dobrze uczące się dzieci. I od wielu lat nie spotykałem się z inną kobietą. Jedynym problemem, jaki miałem, było to, że chciałem więcej pieniędzy, i wszystko wskazywało na to, że tak się stanie. To lęk mnie pokonał. Obudziłem się w nocy, myśląc, że mam zawał serca, ale lekarz powiedział, że to tylko lęk. Kto wie, dlaczego nadszedł. Czasami czuję, że nie mogę być zbyt szczęśliwy. Że to coś złego. Nigdy chyba nie czułem, że zasługuję na szczęście. Cokolwiek było

przyczyną, lęk się wzmagał, a pewnego dnia na przyjęciu zacząłem dostawiać się do żony jednego z moich szefów – głupio i nietaktownie. To cud, że mnie nie wylał, kiedy mu to powiedziała, chociaż spodziewałem się, że tak się stanie. Nie dostałem awansu, a poziom lęku opadł.

Co jest wspólnego we wszystkich tych historiach? Lęk przed szczęściem, lęk przed powodzeniem. Przerażenie i dezorientacja, których doznaje człowiek z niską samooceną, kiedy życie układa się tak dobrze, że staje to w konflikcie z najgłębszym przekonaniem o sobie. Niezależnie od kontekstu, w jakim ujawnia się autodestrukcyjne zachowanie lub jaką przybiera postać, motorem takiego działania zawsze jest to samo: niska samoocena. **To niska samoocena u nas kreuje wrogi stosunek do tego, co dla nas dobre**.

Wysoka samoocena jako podstawowa potrzeba

Siła samooceny wypływa stąd, że stanowi ona głęboką potrzebę, czym jednak dokładnie jest *potrzeba*?

Potrzeba jest tym, co niezbędne do efektywnego funkcjonowania. Nie tylko *chcemy* pokarmu i wody, *potrzebujemy ich*; bez nich umrzemy. Są jednak też inne potrzeby żywieniowe, takie jak potrzeba wapnia, których wpływ jest mniej bezpośredni i nie tak dramatyczny. W niektórych rejonach Meksyku ziemia nie zawiera wcale wapnia; mieszkańcy tamtych terenów nie umierają od razu z tego powodu. Jednak ich rozwój jest spowolniony, są ogólnie osłabieni i łatwiej zapadają na wiele chorób, wywołanych brakiem tego pierwiastka. Ogranicza to ich *możliwość funkcjonowania*.

Potrzeba wysokiej samooceny przypomina bardziej zapotrzebowanie na wapń niż na pokarm czy wodę. Jej brak nie musi oznaczać, że zaraz umrzemy, ale ogranicza możliwość naszego funkcjonowania.

Stwierdzenie, że wysoka samoocena jest potrzebą, oznacza, iż:

- Wnosi ona znaczny wkład w proces życia.
- Jest niezbędna do normalnego i zdrowego rozwoju.
- Jest wartością służącą przetrwaniu.

Powinniśmy jednak zwrócić uwagę, że niska samoocena powoduje czasem śmierć w dosłownym sensie – na przykład w wyniku przedawkowania narkotyków, prowokująco nierozważnej jazdy samochodem, pozostawania z małżonkiem stosującym przemoc fizyczną, uczestnictwa w wojnach gangów lub samobójstwa. Jednakże dla większości z nas konsekwencje niskiej samooceny są bardziej subtelne, mniej bezpośrednie, bardziej zawoalowane. Będziemy musieli dobrze się zastanowić i poznać siebie, by dostrzec, jak najgłębsze przekonanie o nas samych ujawnia się w tysiącach wyborów, które wpływają na nasze losy.

Nieadekwatna samoocena może ujawnić się w złym wyborze małżonka; w małżeństwie, które przynosi jedynie frustrację; w pracy zawodowej, która prowadzi donikąd; w aspiracjach, które są zawsze w jakiś sposób sabotowane; w obiecujących pomysłach, które umierają, zanim zostaną zrealizowane; w tajemniczej niemożności cieszenia się z sukcesów; w niszczących nawykach żywieniowych i życiowych; w marzeniach, które nigdy się nie spełniają; w chronicznym lęku lub depresji; w uporczywej niskiej odporności na choroby; w uzależnieniu od leków; w niezaspokojonej potrzebie miłości i aprobaty. Mogą o niej świadczyć dzieci, które nie dowiadują się niczego o szacunku do siebie i radości istnienia. Krótko mówiąc, samoocena taka przejawia się w życiu, które wygląda jak długie pasmo porażek, a jedynym pocieszeniem być może jest ta smutna mantra: „Czyż ktoś jest szczęśliwy?”

Jeżeli samoocena jest niska, zmniejsza się nasza elastyczność w pokonywaniu trudności. Załamują nas przeciwności, które osoba ze zdrowszą samooceną mogłaby pokonać. Znacznie łatwiej drętwiejemy

w poczuciu tragizmu swojej egzystencji i postawie bezradności. Bardziej kieruje nami pragnienie unikania bólu niż doznawania radości. Większy wpływ ma na nas to, co negatywne, niż pozytywne. Jeżeli nie mamy wiary w siebie – ani w swoją skuteczność i dobroć – świat staje się przerażający.

> Ludzie o wysokiej samoocenie też mogą upadać pod ciężarem problemów, ale szybciej się podnoszą.

Z tego powodu zacząłem myśleć o wysokiej samoocenie jak o *układzie odpornościowym świadomości*, który dostarcza sił obronnych i możliwości regeneracji. System immunologiczny nie stanowi gwarancji, że człowiek nigdy nie zachoruje, ale sprawia, iż jest on mniej podatny na choroby i lepiej wyposażony, by je pokonać. Podobnie wysoka samoocena nie gwarantuje, że ktoś nigdy nie przeżyje lęku czy depresji z powodu życiowych trudności, ale sprawia, że będzie mniej wrażliwy na nie, lepiej wyposażony do radzenia sobie z nimi i pokonania ich. Ludzie o wysokiej samoocenie też mogą upadać pod ciężarem problemów, ale prędzej się podnoszą.

Należy zaakcentować, że wysoka samoocena ma więcej wspólnego z elastycznością niż z impregnowaniem na cierpienie. Przypominam sobie pewne doświadczenie sprzed paru lat, kiedy pisałem *Honoring the Self*. Z powodów, których przytaczanie tutaj jest zbędne, miałem wielkie trudności w pisaniu tej książki. Choć jestem zadowolony z końcowego efektu, nie było łatwo. Zwłaszcza jeden tydzień był trudny. Nic, co wyprodukował mój umysł, nie było dobre. Po południu odwiedził mnie wydawca. Czułem się zmęczony, przygnębiony i zdenerwowany. Siadając naprzeciw niego w swoim pokoju, powiedziałem: „To jeden z tych dni, kiedy zadaję sobie pytanie jak mogę myśleć, że potrafię napisać książkę? Jak mogę myśleć, że wiem cokolwiek o samoocenie? Jak mogę myśleć, że

mogę mieć jakiś wkład w psychologię?” – dokładnie to, czego wydawca nie chce usłyszeć od swojego autora. Ponieważ do tamtego czasu napisałem sześć książek o samoocenie i przez wiele lat prowadziłem na ten temat wykłady, zrozumiała była jego konsternacja. „Co? – krzyknął – Nathaniel Branden ma takie myśli?” Jego twarz, wyrażająca dezorientację i zaskoczenie, wyglądała tak komicznie, że wybuchnąłem śmiechem. „Cóż, oczywiście, jedyne, co mnie różni od innych, to fakt, że potrafię się z tego śmiać. I wiem, że te odczucia miną. I niezależnie od tego, co myślę, mówię czy czuję w tym tygodniu, wiem, że książka będzie dobra.”

Zbyt wysoka samoocena?

Czasami pojawia się pytanie: „Czy można mieć zbyt wysoką samoocenę?” Nie, nie można. Tak jak nie można być zbyt zdrowym lub mieć zbyt dobry system immunologiczny. Czasami jednak wysoka samoocena mylona jest z przechwalaniem się, chełpieniem lub arogancją. Cechy te nie świadczą o zbyt wysokiej samoocenie, ale o zbyt niskiej. Osoba o wysokiej samoocenie nie potrzebuje wywyższać się; nie musi udowadniać swojej wartości, porównując się ze standardem. Radość daje jej to, kim jest, a nie to, że jest lepsza od innych. Przypominam sobie, jak pewnego dnia myślałem o tym, obserwując mojego psa bawiącego się na podwórku. Biegał, wąchał kwiaty, gonił wiewiórki, skakał do góry, okazując wielką radość z faktu, że żyje (według mojej antropomorficznej interpretacji). Nie myślał (jestem pewien), że jest bardziej zadowolony z życia niż pies sąsiadów. Po prostu zachwycał się swoim istnieniem. Ten obraz ukazuje bardzo wyraźnie, jak rozumiem doznania związane z wysoką samooceną.

Ludzie z zaburzoną samooceną często źle się czują w obecności tych, którzy mają wysoką samoocenę. Złoszczą się na nich i twierdzą: „Oni zbyt wysoko się oceniają”. Ale to, co mówią, świadczy o nich samych.

Niepewny siebie mężczyzna czuje się jeszcze bardziej zagubiony w obecności pewnej siebie kobiety. Ludzie o niskiej samoocenie często odczuwają irytację w kontakcie z tymi, którzy z entuzjazmem podchodzą do życia. Jeżeli jeden z małżonków, którego poziom samooceny obniża się, widzi, że samoocena drugiego wzrasta, czasami reaguje lękiem i próbą sabotażu tego rozwoju.

Smutna prawda brzmi, że kto odnosi sukces w świecie, naraża się na ryzyko, iż stanie się celem ataków. Ludzie, którzy osiągają niewiele, często zazdroszczą i odrzucają tych, którzy osiągają dużo. Ci, którzy są nieszczęśliwi, często zazdroszczą szczęśliwym i odrzucają ich. A ci, którzy mają niską samoocenę, czasami lubią mówić o niebezpieczeństwie posiadania „zbyt wysokiej samooceny".

Kiedy nic nie wystarcza

Jak wspomniałem wcześniej, niska samoocena niekoniecznie przesądza, że nie potrafimy osiągać wartościowych celów. Niektórzy z nas mają talent, energię i motywację, by wiele osiągnąć, mimo poczucia nieadekwatności i bezwartościowości – np. wysoce produktywny pracoholik, który musi udowodnić swoją wartość ojcu, przepowiadającemu, że syn będzie nikim. Ale niska samoocena oznacza, że będziemy mniej efektywni i mniej twórczy, niż byśmy mogli, i mniej zdolni, by cieszyć się z własnych osiągnięć. Nic, co robimy, nigdy nam nie wystarczy.

> Jeżeli celem jest udowodnienie, że jestem „wystarczająco dobry", praca nie ma końca – bitwa została przegrana w dniu, w którym zgodziłem się, że ta kwestia podlega dyskusji.

Chociaż niska samoocena często podważa możliwość osiągnięcia prawdziwego sukcesu nawet wśród osób najbardziej utalentowanych, to

jednak niekoniecznie musi tak być. Bardziej pewne jest to, że **podkopie możliwość odczuwania satysfakcji**. Ta bolesna prawda znana jest wielu ludziom sukcesu. „Dlaczego – zapytał mnie biznesmen, odnoszący wspaniałe sukcesy – ból porażek jest bardziej intensywny i długotrwały niż radość z osiągnięć, mimo że sukcesów było o wiele więcej niż porażek? Dlaczego szczęście jest tak ulotne, a wstyd tak trwały?" Kilka minut później dodał: „Mam przed oczami obraz ojca, który kpi ze mnie". Nieuświadomioną misją jego życia nie było wyrażenie tego, kim jest, ale wykazanie ojcu (nieżyjącemu od ponad dziesięciu lat), że może coś osiągnąć.

Kiedy samoocena nie jest zaburzona, radość, a nie lęk, stanowi motor do działania. Pragniemy doznawać szczęścia, a nie unikać cierpienia. Celem jest wyrażanie, a nie unikanie czy ocenianie siebie. Motywem nie jest „udowadnianie" własnej wartości, ale spożytkowanie własnych możliwości.

Jeżeli celem jest udowodnienie, że jestem „wystarczająco dobry", praca nie ma końca – bitwa została przegrana w dniu, w którym zgodziłem się, że ta kwestia podlega dyskusji. Zawsze pozostaje przed nami „jeszcze jedno" zwycięstwo – jeszcze jeden awans, jeszcze jedna zdobycz seksualna, jeszcze jedna firma, jeszcze jedna sztuka biżuterii, większy dom, droższy samochód, kolejna nagroda – a wewnętrzna pustka pozostaje niezapełniona.

W dzisiejszej kulturze niektórzy sfrustrowani ludzie, którzy znaleźli się w tym impasie, ogłaszają, że zdecydowali się wkroczyć na „ścieżkę duchową" i wyrzec się swojego ego. Lecz ego, w dojrzałym i zdrowym sensie, jest dokładnie tym, czego nie udało się im wypracować. Marzą

o oddaniu tego, czego nie mają. Nikt nie może w zdrowy sposób ominąć potrzeby wysokiej samooceny.

Słowo ostrzeżenia

Jeżeli jednym błędem jest zaprzeczanie, jak ważna jest samoocena, kolejnym są zbyt wielkie oczekiwania z nią związane. Niektórzy autorzy w swoim entuzjazmie sugerują, że zdrowe poczucie własnej wartości jest wszystkim, czego nam potrzeba, by zapewnić sobie szczęście i sukces. Sprawa jest bardziej złożona. Wysoka samoocena nie jest panaceum. Oprócz okoliczności i możliwości zewnętrznych, wyraźny wpływ może mieć wiele czynników wewnętrznych – jak np. poziom energii, inteligencja i potrzeba osiągnięć. (W przeciwieństwie do tego, co czasami słyszymy, ta ostatnia nie wiąże się z poziomem samooceny w prosty czy bezpośredni sposób. Taka potrzeba może być napędzana zarówno motywacją pozytywną, jak i negatywną, kiedy na przykład kogoś aktywizuje lęk przed utratą miłości lub statusu społecznego, a nie radość płynąca z wyrażania siebie.) Dobrze rozwinięte poczucie własnego ja stanowi niezbędny, ale niewystarczający warunek dobrego samopoczucia. Jego obecność nie gwarantuje spełnienia, choć jego brak gwarantuje pewien poziom lęku, frustracji lub rozpaczy. [1]

Samoocena nie zastąpi dachu nad głową ani pokarmu w żołądku, ale zwiększy prawdopodobieństwo znalezienia sposobów, by te potrzeby zaspokoić. Samoocena nie jest substytutem wiedzy i umiejętności potrzebnych do skutecznego działania w świecie, ale zwiększa prawdopodobieństwo ich uzyskania.

Abraham Maslow w swojej słynnej hierarchii potrzeb lokuje poczucie własnej wartości ponad (to znaczy jako pojawiające się później) podstawowymi potrzebami gwarantującymi przetrwanie, takimi jak

potrzeba pożywienia i wody. Pod jednym oczywistym względem jest to prawdą. Jednocześnie stanowi nadmierne uproszczenie. Ludzie czasami poświęcają życie w imię spraw niezmiernie istotnych dla poczucia własnej wartości. Można również podważyć przekonanie tego autora, że potrzeba akceptacji jest bardziej podstawowa niż potrzeba podtrzymania własnej wartości.[3K]

> Samoocena nie zastąpi dachu nad głową ani pokarmu w żołądku, ale zwiększy prawdopodobieństwo znalezienia sposobów, by te potrzeby zaspokoić.

Faktem pozostaje, że wysoka samoocena jest naglącą potrzebą. Jawi się jako taka, ponieważ jej brak uszkadza naszą zdolność do funkcjonowania. Dlatego mówimy, że jest potrzebą służącą przetrwaniu.

Wyzwania współczesnego świata

Znaczenie wysokiej samooceny dla trwania życia jest widoczne zwłaszcza dzisiaj. Doszliśmy do momentu w historii, w którym wysoka samoocena, zawsze będąca ważną potrzebą psychiczną, stała się również istotną potrzebą ekonomiczną – cechą niezbędną w adaptacji do coraz bardziej złożonego, pełnego wyzwań i konkurencji świata.

W ostatnich dwudziestu czy trzydziestu latach w gospodarce amerykańskiej i światowej nastąpił nadzwyczajny rozwój. Stany Zjednoczone przekształciły się ze społeczeństwa przemysłowego w społeczeństwo informatyczne. Śledziliśmy przechodzenie od pracy fizycznej do umysłowej jako głównej działalności pracownika. Obecnie żyjemy w czasach gospodarki globalnej, którą charakteryzują gwałtowne zmiany, przyspieszone przełomy w nauce i technologii oraz niespotykana dotychczas konkurencja. Rozwój ten oznacza zapotrzebowanie na wyższy

poziom edukacji i wyszkolenia, niż był potrzebny poprzednim pokoleniom. Wie o tym każdy, kto zna się na biznesie. Nie każdy jednak rozumie fakt, że rozwój ten wytworzył nowe oczekiwania w sferze psychologicznej. Oczekuje się zwłaszcza większej innowacyjności, samoorganizacji, osobistej odpowiedzialności i umiejętności wyznaczania sobie kierunku. Dotyczy to nie tylko osób na wysokich stanowiskach, ale każdego poziomu firmy, od kierowników przez nadzór aż do personelu podstawowego szczebla.

Przykład głębokich zmian w świecie podaje czasopismo „Fortune", opisując zadania pracownika na stanowisku operatora produkcji na poziomie podstawowym w firmie Motorola: „Analiza raportu komputerowego oraz identyfikacja problemu przez proces kontroli eksperymentalnej i analizy statystycznej. Informowanie kierownictwa o parametrach produkcji oraz zrozumienie konkurencyjnej pozycji firmy"[4K].

Współczesnej firmy nie można prowadzić, mając kilkoro ludzi od myślenia i wielu od robienia tego, co im się powie (tradycyjny wojskowy model rozkazu i kontroli). Obecnie organizacja pracy wymaga nie tylko niezwykle wysokiego poziomu wiedzy i kwalifikacji, ale również niezależności, wiary w siebie i umiejętności przejawiania inicjatywy – jednym słowem, wysokiej samooceny. Oznacza to, że w gospodarce potrzeba teraz wielu ludzi z wysoką samooceną. Z historycznego punktu widzenia jest to zjawisko nowe.

Wyzwanie wykracza poza sferę biznesu. Mamy więcej niż poprzednie pokolenia swobody w wyborze religii, filozofii, systemu moralnego, stylu życia, kryteriów określających, co jest dla nas dobre. Nie obowiązuje już niekwestionowana ufność w tradycję. Nie wierzymy już, że rząd, Kościół, związki zawodowe czy jakakolwiek duża organizacja poprowadzi nas do

zbawienia. Nikt nie zjawi się, w żadnym obszarze życia, aby nas wybawić. Jesteśmy zdani sami na siebie.

Mamy w tym zakresie więcej opcji wyboru niż kiedykolwiek. Gdziekolwiek spojrzymy, widzimy nieograniczone możliwości. Aby dostosować się do tych warunków oraz właściwie na nie reagować, potrzeba większej autonomii osobistej – ponieważ nie istnieje ogólnie przyjęty zbiór zasad i rytuałów, które zwolniłyby nas od konieczności podejmowania indywidualnych decyzji. Musimy wiedzieć, kim jesteśmy, i być spójni w sobie. Musimy wiedzieć, co dla nas jest ważne. W przeciwnym razie łatwo damy się zwieść obcym dla nas wartościom, podążając za celami, które nie wspierają tego, kim naprawdę jesteśmy. Musimy nauczyć się myśleć samodzielnie o tym, jak pielęgnować własny potencjał, brać odpowiedzialność za własne wybory, wartości i działania, które kształtują nasze życie. Potrzebujemy zaufania do siebie i samodzielności, które mają oparcie w realiach.

> Doszliśmy do punktu w historii, w którym wysoka samoocena, zawsze będąca ważną potrzebą psychiczną, stała się również istotną potrzebą ekonomiczną.

Im więcej wyborów i decyzji musimy podejmować na poziomie świadomym, tym większa jest potrzeba wysokiej samooceny.

W reakcji na rozwój ekonomiczny i kulturowy, który nastąpił w kilku ostatnich dziesięcioleciach, jesteśmy świadkami ponownego rozbudzenia wśród Amerykanów tradycji samopomocy, zwiększania się liczby grup wzajemnej pomocy, rozwoju sieci prywatnych kontaktów służących zaspokajaniu wielorakich celów i potrzeb, coraz większego akcentowania „uczenia się jako sposobu życia”, promowania wiary w siebie, co wyraża

się na przykład w większej odpowiedzialności za zdrowie i wzrastającej tendencji do kwestionowania autorytetów.

> Jeżeli brakuje nam adekwatnej samooceny, liczba wyborów,wobec których dzisiaj stajemy, może być przerażająca.

Duch przedsiębiorczości stymulowany jest nie tylko w biznesie, ale również w sferze życia prywatnego. Stoi przed nami intelektualne wyzwanie bycia „przedsiębiorcami" – wytwarzania nowych wartości i znaczeń. Jesteśmy wrzuceni, jak to nazwał T. George Harris, w „erę świadomego wyboru"[5K]. Wyboru tej lub tamtej, lub żadnej religii. Małżeństwa lub po prostu wspólnego życia. Posiadania dzieci lub nie. Pracy w firmie lub na własny rachunek. Wykonywania jednego z tysięcy nowych zawodów, które kilkadziesiąt lat temu w ogóle nie istniały. Mieszkania w mieście, na przedmieściach lub na wsi – a nawet za granicą. Na niższym poziomie mamy niespotykaną wcześniej możliwość wyboru stylu ubierania się, jedzenia, samochodu, wszelkiego rodzaju nowych produktów – a wszystko to wymaga od nas **podejmowania decyzji**.

Jeżeli brakuje nam adekwatnej samooceny, liczba wyborów, która jest dzisiaj oferowana, może być przerażająca, jak przerażony był pewien Rosjanin, który w czasach Związku Radzieckiego wszedł do amerykańskiego supermarketu. Podobnie jak niektórzy zagraniczni goście wybrali powrót do „bezpieczeństwa" dyktatury, tak niektórzy z nas poszukują drogi ucieczki w „bezpieczne" kulty albo religijny fundamentalizm, „właściwe" podgrupy polityczne, społeczne czy kulturowe albo niszczące mózg substancje. Ani system wychowawczy, ani edukacyjny nie przygotował nas adekwatnie do świata, w którym jest tak wiele opcji i wyzwań. Oto dlaczego problem samooceny jest tak ważny.

1. Trudność w badaniach nad wpływem samooceny, jak już powiedziałem w Przedmowie, polega na tym, że różni badacze używają różnych definicji tego słowa i niekoniecznie mierzą i opisują to samo zagadnienie. Osobnym problemem jest fakt, że samoocena nie działa w próżni. Trudno badać ją w izolacji, gdyż współwystępuje z innymi siłami osobowości. [wróć]

2.

Znaczenie poczucia własnej wartości

Samoocena składa się z dwóch współzależnych czynników. Pierwszym jest podstawowe poczucie pewności w kontakcie z wyzwaniami, które niesie życie: **wiara we własną skuteczność**. Drugim jest poczucie, że zasługuje się na szczęście: **szacunek do siebie**. Nie chcę powiedzieć, że osoba o wysokiej czy zdrowej samoocenie świadomie *myśli* w kategoriach tych dwóch czynników. Chodzi mi o to, że jeżeli bliżej przyjrzymy się *doznawaniu* wysokiej samooceny, nieuchronnie je odnajdziemy.

Wiara we własną skuteczność oznacza zaufanie do własnego umysłu – do umiejętności myślenia, uczenia się, dokonywania wyborów, podejmowania decyzji. Oznacza przekonanie, że potrafimy zrozumieć fakty rzeczywistości, które wchodzą w zakres naszych zainteresowań i potrzeb; oznacza wiarę w siebie, poleganie na sobie. Szacunek do siebie oznacza zaś ochronę własnych wartości, afirmację własnego prawa do życia i bycia szczęśliwym, poczucie komfortu w procesie obrony swoich przekonań, chęci i potrzeb, poczucie, że radość i spełnienie stanowią naturalne, przyrodzone prawo.

Będziemy musieli omówić te dwa zagadnienia w sposób bardziej szczegółowy, ale przez chwilę rozważmy następującą kwestię. Jeżeli człowiek czuje się nieprzystosowany do wyzwań, jakie niesie życie, jeżeli brakuje mu elementarnego zaufania do siebie i własnego umysłu, to

rozpoznamy u niego brak poczucia własnej wartości niezależnie od tego, jakie inne walory posiada. Jeżeli brakuje mu elementarnego szacunku do siebie, jeżeli czuje, że jest bezwartościowy, że nie zasługuje na miłość i szacunek ze strony innych, że jest nieuprawniony do szczęścia, obawia się bronić swoich przekonań, chęci i potrzeb – rozpoznamy brak poczucia własnej wartości niezależnie od tego, jakie inne pozytywne cechy ujawnia.

Wiara we własną skuteczność i szacunek do siebie stanowią dwa filary zdrowej samooceny; gdy brakuje któregoś z nich, samoocena jest nadwątlona. Są jej niezbędnymi cechami charakterystycznymi. Stanowią istotę, a nie pochodny czy wtórny sens wysokiej samooceny. Wiara we własną skuteczność generuje poczucie kontroli nad własnym życiem, które kojarzymy ze stanem psychicznego komfortu, poczuciem, że jest się w samym centrum własnej egzystencji – w przeciwieństwie do bycia biernym obserwatorem i ofiarą wydarzeń.

Szacunek do siebie umożliwia życzliwe, nieneurotyczne poczucie wspólnoty z innymi ludźmi, koleżeństwo oparte na niezależności i wzajemnym szacunku – w przeciwieństwie do alienacji spośród ludzi albo, z drugiej strony, bezmyślnego wtopienia się w jakąś grupę społeczną.

Podobnie jak w przypadku innych stanów psychicznych, u człowieka można zauważyć stałą fluktuację poziomu samooceny. Należy więc myśleć w kategoriach *średniego poziomu samooceny*. Chociaż czasami mówimy o samoocenie jako o mniemaniu o sobie, to jednak bardziej dokładna będzie interpretacja tego pojęcia jako dyspozycji do doświadczania siebie w określony sposób. W jaki sposób?

Sumując w formalną definicję: **wysoka samoocena stanowi dyspozycję do doświadczania siebie jako osoby kompetentnej w radzeniu sobie z podstawowymi wymaganiami, jakie stawia życie, i zasługującej na doznawanie szczęścia**.

Proszę zwrócić uwagę, że definicja nie określa czynników środowiskowych w okresie dzieciństwa, które wspierają zdrową samoocenę (jak bezpieczeństwo fizyczne, zdrowe odżywianie itd.); późniejszych generatorów wewnętrznych (praktyka świadomego życia, samoakceptacji, odpowiedzialności itp.); ani konsekwencji emocjonalnych czy behawioralnych (współczucia, pragnienia, by być godnym zaufania, otwartości na nowe doświadczenia itp.). Określa jedynie, czego dotyczy i z czego się składa ocena siebie.

W części III w rozdziale 17. zbadamy pojęcie samooceny w kontekście kulturowym, ale proszę pozwolić mi wcześniej zaakcentować jedno zagadnienie. Pojęcie „kompetencji", użyte przeze mnie w definicji, ma znaczenie metafizyczne, nie kulturowo „zachodnie". To znaczy odnosi się do samego sedna sprawy – do naszego fundamentalnego związku z rzeczywistością. Nie stanowi produktu określonych kulturowo „wartości". Nie ma na Ziemi takiej społeczności, nie można jej sobie nawet wyobrazić, której członkowie nie musieli realizować swoich potrzeb, nie musieli dostosowywać się do świata przyrody i ludzi. Idea poczucia własnej skuteczności w swoim podstawowym sensie nie jest, jak mówiłem, „zachodnim artefaktem". Mam nadzieję, że stanie się to bardziej jasne, gdy głębiej poznamy, co oznaczają i na co mają wpływ poczucie własnej skuteczności i szacunek do siebie.

Nie byłoby rozsądne rozważać definicję z punktu widzenia czystej semantyki albo pedantycznej dokładności. Wartość dokładnej definicji wynika z tego, czy pozwala ona odróżnić dany aspekt rzeczywistości od pozostałych, tak by można było myśleć o nim i pracować nad nim z poczuciem jasności i przejrzystości. Jeżeli pragniemy dowiedzieć się, od czego zależy samoocena, jak rozwijać ją u swoich dzieci, wspierać w szkołach, zachęcać do niej w firmie, umacniać podczas psychoterapii lub

podnosić w nas samych, musimy dokładnie wiedzieć, w jakim kierunku zmierzamy. *Nie trafimy do celu, którego nie widzimy*. Jeżeli nasza definicja nie będzie wyraźna, ten brak wyrazistości będą odzwierciedlały przyjęte przez nas środki. Jeżeli nasz entuzjazm wobec samooceny nie będzie szedł w parze z intelektualnym rygorem, istnieje ryzyko, że nie tylko nie osiągniemy wartościowego rezultatu, ale również zdyskredytujemy całą problematykę.

> Posiadać wysoką samoocenę to mieć pewność, że dorasta się do wymagań życia.

Nie sugeruję, że moja definicja samooceny jest wyryta w kamieniu i nie może nigdy zostać ulepszona. Definicje są kontekstualne; odnoszą się do danego poziomu wiedzy. W miarę jej rozwoju stają się coraz bardziej precyzyjne. Może kiedyś odnajdę jeszcze lepsze, bardziej wyraźne i dokładne sposoby uchwycenia istoty tego pojęcia. Ale w kontekście wiedzy posiadanej obecnie nie przychodzi mi do głowy inne sformułowanie, z większą precyzją określające ten unikalny aspekt ludzkiego doświadczenia, którego książka dotyczy.

Posiadać wysoką samoocenę to mieć pewność, że dorasta się do wymagań życia, to być kompetentnym i wartościowym w sensie, który wskazałem. Mieć niską samoocenę to odczuwać, że nie dorasta się do wymagań życia, czuć się źle – nie w kontekście tego czy innego zagadnienia, ale źle jako osoba. Mieć przeciętną samoocenę to oscylować pomiędzy jednym a drugim; i ujawniać tę niespójność swoim

zachowaniem, postępując czasami mądrze, czasami głupio – wzmacniając tym samym niepewność, kim się jest.

Źródła potrzeby wysokiej samooceny

Stwierdziliśmy w poprzednim rozdziale, że wysoka samoocena stanowi potrzebę. Ale dlaczego tak jest? Nie można w pełni pojąć znaczenia samooceny bez zrozumienia tego, co rodzi te potrzeby u człowieka. (Mam wrażenie, że to pytanie zostało prawie całkowicie zaniechane.) Dyskusja na ten temat ma na celu dalsze wyjaśnienie, co oznacza termin „samoocena”.

U niższych gatunków nie pojawia się wątpienie w efektywność własnej świadomości czy wartości ich samych jako żyjących istot. Człowiek jednak zastanawia się: Czy mogę ufać swojemu rozumowi? Czy jestem wystarczająco kompetentny, by myśleć? Czy dorastam do zadań? Czy jestem wystarczająco dobry? Czy jestem spójny, to znaczy czy występuje zgodność między moimi przekonaniami i działaniem? Czy zasługuję na szacunek, miłość, sukces, szczęście?

Potrzeba wysokiej samooceny wynika z dwóch podstawowych faktów, właściwych naszemu gatunkowi. Pierwszy: przetrwanie i koegzystencja człowieka ze środowiskiem zależą od właściwego posługiwania się świadomością; nasze życie i dobrobyt zależą od umiejętności myślenia. Drugi: właściwe posługiwanie się świadomością nie jest automatyczne, nie jest zaprogramowane przez przyrodę. W regulowaniu działalności pojawia się kluczowy element wyboru – stąd osobista odpowiedzialność.

Nasze przetrwanie i dobrobyt zależą, jak u wszystkich gatunków obdarzonych świadomością, od przewodnictwa charakterystycznej dla nas struktury świadomości, struktury typowo ludzkiej, od umiejętności konceptualizacji – abstrahowania, generalizowania i syntezy: od naszego umysłu.

Posługiwanie się świadomością nie jest automatyczne, nie jest zaprogramowane przez przyrodę.

Esencją człowieczeństwa jest umiejętność rozumowania, które oznacza wychwytywanie zależności. To od tej umiejętności ostatecznie zależy nasze życie. Pomyśl, ile trzeba było zrobić, by na twoim stole pojawiło się dzisiaj jedzenie; by wyprodukować odzież, którą masz na sobie; by zbudować dom, który cię chroni; by stworzyć dział gospodarki, w którym zarabiasz na życie; by dać ci możliwość wysłuchania wielkiej symfonii we własnym pokoju; by wynaleźć lekarstwa, które przywracają ci zdrowie; by wyprodukować światło, przy którym być może teraz czytasz. Wszystko to jest wytworem umysłu.

Umysł jest czymś więcej niż bezpośrednią świadomością czegoś. Jest złożoną mozaiką struktur i procesów. Wykracza poza procesy werbalne, linearne, analityczne – popularnie opisywane jako aktywność lewej półkuli mózgu. Obejmuje całość życia mentalnego, łącznie z procesami nieświadomymi, intuicją, symboliką, wszystkim, co jest kojarzone z prawą półkulą. Umysł jest tym wszystkim, za pomocą czego docieramy do świata i rozumiemy go.

Aby nauczyć się uprawiać rośliny, budować mosty, przesyłać prąd, poznawać lecznicze właściwości niektórych substancji, określać środki zwiększania wydajności, dostrzegać możliwości bogacenia się tam, gdzie wcześniej ich nie dostrzegano, przeprowadzać eksperymenty naukowe – niezbędny jest proces myślowy. By właściwie zareagować na skargi dziecka lub małżonka, by dostrzec niezgodność pomiędzy swoim zachowaniem i przekonaniami, by odkryć, jak sobie radzić z bólem i złością, po to aby pomagały, a nie szkodziły – do tego wszystkiego potrzebny jest proces myślowy. A nawet by wiedzieć, kiedy zrezygnować ze świadomych wysiłków służących rozwiązaniu zadania i pozwolić pracować

podświadomości – do tego właśnie, by pozwolić sobie przestać świadomie myśleć, a bardziej wykorzystywać uczucia i intuicję (nieświadomą percepcję i integrację) – też potrzebny jest proces myślowy, proces racjonalnego łączenia danych.

> Jesteśmy jedynym gatunkiem, który potrafi sformułować wizję wartości, do których pragnie dążyć – a następnie dążyć do wartości przeciwnych.

Problem i wyzwanie stanowi to, że chociaż myślenie jest warunkiem skutecznego życia, jednak nie jesteśmy zaprogramowani, by myśleć w sposób automatyczny. Mamy możliwość wyboru.

Nie jesteśmy odpowiedzialni za kontrolę funkcjonowania swojego serca, płuc, wątroby czy nerek; są one częścią samoregulującego się systemu (chociaż zaczynamy się dowiadywać, że możliwa jest kontrola tych funkcji w pewnym stopniu). Nie musimy również nadzorować procesów homeostazy, za pomocą których na przykład utrzymywana jest temperatura naszego ciała. Natura wyposażyła organizm tak, by funkcjonował automatycznie, zachowując życie bez naszej ingerencji. Ale umysł działa na innych zasadach. Umysł nie pompuje wiedzy, kiedy i jak trzeba, tak jak serce krew.

Umysł nie prowadzi nas automatycznie, byśmy postępowali zgodnie ze swoją najlepszą, najbardziej racjonalną i pełną wiedzą, nawet gdy jest to wyraźnie korzystne. Nie zaczynamy myśleć „instynktownie” tylko dlatego, że niemyślenie w danej sytuacji mogłoby być dla nas niebezpieczne. Świadomość nie rozszerza się „odruchowo” w kontakcie z nowym i nieznanym; czasami ją zawężamy. **Natura złożyła na nas wielką odpowiedzialność: dała możliwość zwiększania lub zmniejszania**

strumienia światła świadomości. Możliwość myślenia lub niemyślenia – oto źródło naszej wolności i odpowiedzialności.

Jesteśmy jedynym gatunkiem, który potrafi sformułować wizje wartości, do których pragnie dążyć – a następnie dążyć do wartości przeciwnych. Możemy zdecydować, że dane zachowanie jest racjonalne, moralne i mądre, a potem odciąć się od tej świadomości i zachować się zupełnie inaczej. Potrafimy przyglądać się własnym zachowaniom i zadawać sobie pytanie, czy jest ono spójne z naszą wiedzą, przekonaniami i ideałami; potrafimy również unikać zadawania sobie takich pytań. Mamy możliwość myślenia lub niemyślenia.

Nasza wolna wola związana jest z wyborem korzystania ze świadomości – czy w danej sytuacji rozszerzyć ją, czy zawęzić. Wybór, jakiego dokonamy, dotyczący posługiwania się świadomością, ma wiele konsekwencji dla naszego życia w ogóle i dla samooceny w szczególności.

Nasze życie i poczucie własnego ja zależą od następujących wyborów:

- koncentracja albo jej brak
- myślenie albo niemyślenie
- uświadamianie sobie czegoś albo nieuświadamianie
- wyrazistość albo niejasność i nieklarowność
- szacunek dla rzeczywistości albo jej unikanie
- szacunek dla faktów albo obojętność wobec nich
- szacunek dla prawdy albo odrzucanie jej
- wytrwałość w dążeniu do zrozumienia albo zaniechanie tego wysiłku
- lojalność w działaniu względem wyznawanych przekonań albo nielojalność (kwestia prawości)
- uczciwość wobec siebie albo nieuczciwość
- dialog ze sobą albo unikanie siebie
- otwartość na nową wiedzę albo zamknięty umysł
- wola dostrzegania i korygowania własnych błędów albo powtarzanie błędów
- dążenie do spójności albo lekceważenie sprzeczności
- rozsądek albo nieracjonalność; szacunek dla logiki, spójności, koherencji i argumentów albo lekceważenie ich.

Jeżeli ktoś pragnie zrozumieć, od czego zależy wysoka samoocena, powinien zacząć od tej listy. Nikt poważny nie mógłby twierdzić, że poczucie własnej kompetencji w radzeniu sobie z wyzwaniami lub poczucie bycia wartościowym nie zależą od wyborów, jakich dokonywaliśmy w życiu pomiędzy powyższymi opcjami.

Proponując ludziom jako sens wysokiej samooceny „dobre samopoczucie", odcinające ich od pytań o świadomość, odpowiedzialność i wybór moralny, wyrządza się im krzywdę.

Nie o to chodzi, że samoocena „powinna" zależeć od wyborów, których dokonujemy, ale że zależność ta wynika z *natury człowieka*. Jeżeli rozwiniemy w sobie schematy postępowania, które utrudniają lub uniemożliwiają efektywne funkcjonowanie i sprawiają, że nie ufamy sami sobie, nierozsądne byłoby sugerowanie, byśmy czuli się równie skuteczni i wartościowi jak w kontekście dokonywania lepszych wyborów. W konsekwencji nasze działania nie miałyby *żadnego* związku z odczuciami wobec siebie samych. Jedną sprawą jest wystrzeganie się identyfikacji z określonym zachowaniem, a czymś innym twierdzenie, że nie powinno być *żadnego* związku pomiędzy oceną siebie i zachowaniem. Proponując ludziom jako sens wysokiej samooceny „dobre samopoczucie", odcinające ich od pytań o świadomość, odpowiedzialność i wybór moralny, wyrządza się im krzywdę. Posiadanie wysokiej samooceny sprawia wielką radość. Radość daje także proces jej budowania i wzmacniania, ale nie powinna ona przesłaniać faktu, że trzeba nam więcej, niż przesyłać pocałunek swojemu odbiciu w lustrze (lub stosować wiele innych proponowanych strategii o podobnej głębi).

Poziom samooceny nie jest ustalony raz na zawsze w dzieciństwie. Może podnosić się albo opadać w miarę dorastania. Niektórzy ludzie mieli

wyższą samoocenę w wieku lat dziesięciu niż sześćdziesięciu; bywa też odwrotnie. Poziom samooceny może podnosić się i opadać wielokrotnie w ciągu życia. Z pewnością tak było w moim przypadku.

Kiedy patrzę wstecz, obserwuję zmiany w poziomie własnej samooceny, który odzwierciedla wybory, jakich dokonywałem pod wpływem stawianych mi wyzwań. Przypominam sobie przykłady wyborów, z których jestem dumny, i innych, których żałuję – tych, które wzmacniały moją samoocenę, i tych, które ją obniżały. Każdy może to zrobić.

Mówiąc o decyzjach, które obniżają samoocenę, wspominam czasy, kiedy nie chciałem widzieć tego, co widziałem (nieważne, z jakich powodów), i wiedzieć tego, co wiedziałem – czasy, kiedy powinienem był zwiększać świadomość, a obniżałem ją; kiedy powinienem był zbadać swoje uczucia, a odcinałem się od nich; kiedy powinienem był powiedzieć prawdę, a milczałem; kiedy powinienem był odejść ze związku, który mnie ranił, a walczyłem, by go utrzymać; kiedy powinienem był bronić moich najgłębszych uczuć i potrzeb, a czekałem na cud, który miałby mnie wyzwolić.

Ilekroć musimy podjąć działanie, sprostać wyzwaniu, podjąć moralną decyzję, wpływamy na uczucia wobec samych siebie, dobre lub złe – w zależności od charakteru własnej reakcji i procesu myślowego, który jej towarzyszy. Jeżeli unikamy podejmowania działania lub decyzji, mimo że są niezbędne, również wpływamy na ocenę siebie.

Potrzeba wysokiej samooceny oznacza pragnienie świadomości, że funkcjonujemy tak, jak wymaga tego życie i własne dobro.

Kompetencja

Użyłem zwrotu *poczucie własnej skuteczności* do opisania doznania mocy lub kompetencji, które kojarzymy ze zdrową samooceną, i *szacunek do*

siebie, określający poczucie godności i własnej wartości. Chociaż znaczenie słów jest jasne na poziomie ogólnym, to jednak warto przyjrzeć się im bliżej. Zacznijmy od poczucia własnej skuteczności.

Być skutecznym oznacza (w podstawowym, słownikowym znaczeniu) potrafić osiągnąć pożądany rezultat. Przekonanie o własnej skuteczności to pewność, że jesteśmy w stanie nauczyć się i zrobić to, co trzeba, by osiągnąć cel; w stopniu, w jakim osiągnięcie go zależy od naszego wysiłku. Na poziomie racjonalnym nie oskarżamy się o brak kompetencji, jeśli przeszkodziły nam niezależne od nas czynniki. Poczucie własnej skuteczności nie wymaga wszechwiedzy i wszechmocy.

Przekonanie o własnej skuteczności nie oznacza też pewności, że nigdy nie popełnimy błędu. Oznacza natomiast, że potrafimy pomyśleć, ocenić – i naprawić swój błąd. To wiara we własne procesy myślowe i umiejętności.

Przekonanie o własnej skuteczności nie oznacza też pewności, że będziemy w stanie sprostać wszystkim wyzwaniom, jakie stawia życie. To pewność, że potrafimy nauczyć się tego, czego powinniśmy się nauczyć, i że z zaangażowaniem i skrupulatnie robimy wszystko, by wykonać zadania i stawić czoło wyzwaniom wyznaczonym przez przyjęty przez nas system wartości.

Przekonanie o własnej skuteczności jest głębsze niż przekonanie o własnej wiedzy i umiejętnościach, oparte na osiągnięciach i sukcesach z przeszłości, chociaż z pewnością jest przez nie wzmacniane. Jest wiarą w to, co umożliwiło nam zdobycie wiedzy oraz umiejętności i osiągnięcie sukcesu. Jest wiarą we własną umiejętność myślenia, w świadomość i wiedzę, jak z nich korzystać. Podkreślmy jeszcze raz – jest wiarą w proces i, w konsekwencji, dyspozycją do oczekiwania sukcesu wieńczącego wysiłek.

Brak przekonania we własną skuteczność oznacza, że przewidujemy porażkę, a nie zwycięstwo, że łatwo nam przeszkodzić, zahamować lub podważyć wysiłek, jaki podejmujemy, by wykonać zadania stawiane przez życie. „Kim jestem, żebym miał myśleć samodzielnie? Kim jestem, bym umiał sprostać wyzwaniom? Kim jestem, bym mógł wybierać – decydować – porzucać komfort tego, co znane, być wytrwałym w razie trudności, walczyć o to, co dla mnie ważne?”

> W świecie, w którym niemal cały zasób wiedzy ludzkości podwaja się co dziesięć lat, poczucie bezpieczeństwa może zapewnić nam tylko własna umiejętność uczenia się.

W sferze wychowania jednym ze źródeł przekonania o własnej skuteczności jest zdrowe, rozsądne i przewidywalne środowisko rodzinne, które umożliwia zdobycie wiary, że różne zjawiska można zrozumieć, a myślenie nie jest daremne. Jeżeli chodzi o działanie, jednym ze źródeł jest wola, by być skutecznym – odmowa poddania się bezradności, upór w dążeniu do zrozumienia nawet w obliczu trudności.

Różnica pomiędzy zaufaniem do własnych zdolności a zaufaniem do określonego obszaru wiedzy polega na tym, że pierwsze posiada wartość w dosłownie każdej dziedzinie. W świecie, w którym niemal cały zasób wiedzy ludzkości podwaja się co dziesięć lat, poczucie bezpieczeństwa może zapewnić nam tylko własna umiejętność uczenia się. Poniższy przykład pomoże wyjaśnić to rozróżnienie.

Załóżmy, że biznesmen zdobył wiedzę i opanował zakres umiejętności w dziedzinie, w której pracował od dwudziestu lat. Następnie odchodzi z firmy i pragnie zarządzać zupełnie innym przedsiębiorstwem, o całkowicie odmiennych wymaganiach, zasadach i problemach. Jeżeli brakuje mu zdrowego przekonania o własnej skuteczności, istnieje

zagrożenie, że wykaże nadmierne przywiązanie do tego, co już zna, i nie dostosuje się właściwie do nowych warunków. W konsekwencji będzie mało efektywny; potwierdzi się i wzmocni jego poczucie nieskuteczności. I odwrotnie: jeżeli jest przekonany o własnej skuteczności, jego poczucie bezpieczeństwa opiera się raczej na umiejętności uczenia się, a nie na tym, co już wie. W konsekwencji przystosuje się do nowych warunków, będzie efektywny – potwierdzi się i wzmocni jego poczucie własnej skuteczności.

Dobrze pracujący sprzedawcy, księgowi, inżynierowie czy inni specjaliści często awansują na stanowiska kierownicze. Ale umiejętności potrzebne do tego, by być dobrym kierownikiem, różnią się od umiejętności potrzebnych dobremu sprzedawcy, księgowemu czy inżynierowi. Jak dobrze taka osoba poradzi sobie na nowym stanowisku, zależy częściowo od szkolenia przeprowadzonego przez firmę, ale również od poziomu przekonania o własnej skuteczności. Słabe przekonanie może wywołać dyskomfort w kontakcie z nowym i nieznanym oraz nadmierne przywiązanie do zdobytych poprzednio umiejętności.

Przekonanie o własnej skuteczności ułatwia przejście z wcześniejszego poziomu wiedzy i rozwoju ku nowej wiedzy i umiejętnościom. Firmy, które to zrozumieją, mogą włączyć komponentę samooceny do szkoleń. Mogą zachęcać pracowników, by bardziej doceniali takie cechy, jak świadomość, odpowiedzialność, ciekawość, otwartość na zmiany niż konkretne umiejętności, które z czasem mogą się zdezaktualizować.

Kobieta, która awansowała na stanowisko kierownicze, przyszła do mnie po poradę z powodu panicznego strachu, że nie poradzi sobie w nowej sytuacji. Zaproponowałem jej, by spróbowała odpowiedzieć sobie na następujące pytania:

- Czy w poprzedniej pracy odnosiła sukcesy?

- Co robiła w pierwszych miesiącach tamtej pracy, że tak dobrze rozwinęła swoje umiejętności?
- Jaką postawę przejawiała wobec nowych zagadnień, których musiała się nauczyć?
- Co jeszcze robiła w miarę upływu czasu?
- Jak przystosowywała się do zmiany wymagań w pracy?
- Co pozwoliło jej na taką elastyczność?
- Co z tego, czego dowiedziała się o sobie i swoich sukcesach w poprzedniej pracy, może wykorzystać na nowym stanowisku?
- Jakie wewnętrzne procesy i postawy mogą poprowadzić ją w kierunku podobnego sukcesu w przyszłości, chociaż wymagać się będzie od niej innych umiejętności?
- Co potrafi zrobić, by zapewnić sobie sukces?
- Co w niej – w funkcjonowaniu jej umysłu – pozwoli jej ten sukces osiągnąć?

Pytania te pomogły oddzielić wewnętrzne źródła sukcesów od konkretnych umiejętności. Umożliwiły skoncentrowanie się na procesie, a nie na treści. Odróżniły zasadę skuteczności od szczegółowych jej przejawów.

Chcę jeszcze raz podkreślić, że nikt nie może oczekiwać, iż będzie kompetentny we wszystkich obszarach – i nie musi być. Obszary, na których się koncentrujemy, są określane przez zainteresowania, wartości i okoliczności.

Mówiąc, że przekonanie o własnej skuteczności związane jest z wiarą w umiejętność stawiania czoła podstawowym wyzwaniom, rozumiem „podstawowe wyzwania” następująco. Po pierwsze, umiejętność podtrzymania swojej egzystencji, to znaczy zarabiania na życie; otoczenia siebie opieką – *zakładając, że istnieje ku temu możliwość*. (Żony żyjące „przy mężu” i domatorki nie są wyjątkiem. Niedobrze jest, jeżeli kobieta nie opanowała żadnych umiejętności, które pozwolą się jej utrzymać i nie bać się praw rządzących rynkiem.) Po drugie, umiejętność efektywnego funkcjonowania w relacjach z innymi ludźmi – umiejętność dawania i otrzymywania, współpracy, zaufania, przyjaźni, szacunku, miłości; umiejętność odpowiedzialnej asertywności i akceptowania asertywności innych. Po trzecie, odporność na niepowodzenia i przeciwności losu – przeciwieństwo pasywnego poddawania się cierpieniu; umiejętność odbicia

od dna i pozbierania się na nowo. To są fundamenty, które decydują o byciu człowiekiem.

W powyższych przykładach koncentruję się na sferze zawodowej, ale oczywiście skuteczność dotyczy również bliskich związków interpersonalnych, o czym mówi kolejny rozdział. Przekonanie o własnej skuteczności nie może być kompletne, jeżeli nie zawiera poczucia kompetencji w relacjach z ludźmi. Jeżeli nie potrafię nawiązać osobistego i zawodowego kontaktu, który będzie odbierany jako pozytywny zarówno przeze mnie, jak i drugą stronę (a to właśnie oznacza „kompetencja" w obszarze stosunków międzyludzkich), wówczas brakuje mi czegoś podstawowego: nie jestem skuteczny w bardzo ważnej dziedzinie. A to odbija się w poziomie mojej samooceny.

Czasami ludzie, którzy odczuwają lęk w sferze stosunków międzyludzkich, obniżają swój poziom świadomości w relacjach z innymi i poszukują poczucia bezpieczeństwa i pewności w bezosobowym świecie maszyn, matematyki lub myślenia abstrakcyjnego. Niezależnie jaki poziom zawodowej kompetencji osiągną, ich poziom samooceny nadal będzie niski. Nie można bezkarnie uciekać od tak ważnego aspektu życia.

Wartość

A teraz drugi składnik wysokiej samooceny: szacunek do siebie. Tak jak przekonanie o własnej skuteczności wzbudza oczekiwanie sukcesu jako czegoś oczywistego, tak szacunek do siebie oznacza, że człowiek w naturalny sposób oczekuje przyjaźni, miłości i szczęścia jako efektu tego, kim jest i co robi. (Te dwa składniki możemy oddzielić od siebie w celu ich przeanalizowania, jednak w życiu codziennym nakładają się i wpływają na siebie.)

Szacunek do siebie jest przekonaniem o własnej wartości. Nie jest to złudzenie, że jesteśmy doskonali lub lepsi od wszystkich innych ludzi. Wcale nie zawiera elementu porównywania czy współzawodnictwa. Jest przekonaniem, że nasze życie i zadowolenie są warte tego, by je wspierać, chronić i pielęgnować; że jesteśmy dobrzy, wartościowi i godni szacunku ze strony innych; że nasze szczęście i osobiste spełnienie są dostatecznie ważne, by nad nimi pracować.

> Szacunek do siebie oznacza, że człowiek w naturalny sposób oczekuje przyjaźni, miłości i szczęścia jako efektu tego, kim jest i co robi.

Jeżeli chodzi o jego źródła tkwiące w wychowaniu, jednym z nich jest doświadczenie, że byliśmy traktowani z szacunkiem przez rodziców i innych członków rodziny. Jeżeli chodzi zaś o źródła tkwiące w swoich własnych działaniach, jednym z nich jest zadowolenie z wyborów moralnych – *które stanowi szczególny element satysfakcji z własnych procesów umysłowych*. (Prosty nieformalny „test” postawy samooceny, który nie jest wprawdzie niezawodny, polega na zadawaniu ludziom pytania, czy odczuwają dumę i zadowolenie ze swoich wyborów moralnych. Skręcenie na ulicy w lewo lub w prawo nie jest wyborem moralnym; jest nim zaś powiedzenie prawdy lub nie, dotrzymanie obietnicy czy wywiązanie się ze zobowiązań lub nie.)

Nierzadko spotykamy ludzi, którzy są znacznie bardziej przekonani o swojej kompetencji, przynajmniej w niektórych obszarach, niż o swym prawie do szczęścia. Brakuje im jednego składnika – szacunku do siebie. Tacy ludzie mogą bardzo wiele osiągnąć, ale nie będą potrafili się cieszyć ze swoich osiągnięć. Poczucie osobistej wartości, które wspiera radość

i zezwala na nią, o ile nie jest u nich całkowicie nieobecne, z pewnością jest osłabione i zranione.

Czasami widzimy ten problem wśród ludzi biznesu, którzy w pracy odnoszą sukcesy, a po odejściu od biurka odczuwają lęk. Wakacje są dla nich bardziej źródłem stresu niż przyjemności. Nawet ich zdolność cieszenia się rodziną jest osłabiona, chociaż bardzo kochają swoich bliskich. Czują, że nie mają *prawa*. Czują, że przez osiągnięcia muszą nieustannie udowadniać swoją wartość. Nie są pozbawieni szacunku do siebie, ale jest on tragicznie osłabiony.

Aby docenić, jak ważna jest potrzeba szacunku do siebie, proszę rozważyć następującą kwestię: by osiągnąć w życiu sukces, musimy realizować swoje wartości. By właściwie działać, musimy doceniać własne działania. Musimy uznawać się za osoby godne tego, że *nasze czyny zostaną nagrodzone*. Nie mając takiego przekonania, nie będziemy umieli się o siebie zatroszczyć, bronić należnych nam praw, zaspokajać własne potrzeby lub cieszyć się ze swoich osiągnięć. (W ten sposób osłabimy również przekonanie o swojej skuteczności.)

Niedawno przyszła do mnie po poradę wspaniała prawniczka, która oceniała siebie tak nisko, że graniczyło to z autodestrukcją. Bez przerwy pozwalała, by inni pracownicy firmy zbierali owoce jej sukcesów. Szef eksploatował ją w pracy. Koledzy wykorzystywali jej pomysły. Z uśmiechem mówiła, że nie ma nic przeciwko temu, chociaż wewnątrz płonęła z niechęci. Pragnęła być lubiana i wierzyła, że upokarzanie siebie jest sposobem na zdobycie akceptacji. Unikała myśli, że ceną za to jest utrata szacunku do siebie. Jedynym aktem asertywności było zostanie prawnikiem na przekór sceptycyzmowi rodziny, która nigdy nie doceniała jej wartości. Większy sukces wykraczał poza jej pojęcie o tym, co jest możliwe i stosowne dla osoby takiej jak ona. Posiadała wiedzę i umiejętności; nie miała szacunku do siebie. Brak szacunku był jak grawitacja, która uniemożliwiała jej wzniesienie

się wyżej. W trakcie terapii nauczyła się lepiej uświadamiać sobie własne wybory, brać większą odpowiedzialność za sabotujące zachowania i przeciwdziałać „sile grawitacji” – stawać we własnej obronie, niezależnie od lęku; były to sposoby budowania szacunku do siebie.

Oto trzy podstawowe obserwacje: 1) Jeżeli szanujemy siebie, mamy tendencję do postępowania w sposób, który potwierdza i podtrzymuje ten szacunek np. przez wymaganie od innych, by odnosili się do nas właściwie. 2) Jeżeli nie szanujemy siebie, to nasze postępowanie, np. akceptowanie niewłaściwego względem nas zachowania, jeszcze bardziej obniża poczucie naszej wartości, potwierdzając i wzmacniając własny negatywizm wobec siebie. 3) Jeżeli chcemy zwiększyć swój szacunek względem siebie samych, musimy podejmować takie działania, które to spowodują. Rozpocząć należy od przykładania wagi do swojej osoby, czemu musimy dać wyraz w zgodnym z tym przekonaniem zachowaniu.

> Rozróżnianie między dobrem i złem nie jest wyłącznie efektem warunkowania społecznego. Zainteresowanie sprawami moralności pojawia się w naturalny sposób we wczesnych fazach rozwoju człowieka.

Potrzeba postrzegania siebie jako osoby dobrej jest potrzebą szacunku wobec siebie. Pojawia się ona bardzo wcześnie. W trakcie rozwoju, w dzieciństwie, stopniowo uświadamiamy sobie, że możemy wybierać zachowania. Uświadamiamy sobie odpowiedzialność za te wybory. Nabywamy poczucie bycia osobą. Zaczynamy mieć potrzebę, by czuć się w porządku – *w porządku jako osoba* – czuć, że nasz podstawowy sposób postępowania jest słuszny. Jest to potrzeba poczucia, że jesteśmy *dobrzy*.

Pojęć uczymy się od dorosłych, od których po raz pierwszy słyszymy słowa „dobry”, „zły”, „dobrze”, „źle”, ale potrzeba jest wrodzona. Wiąże się z zagadnieniem przetrwania: Czy nadaję się do życia? Być w porządku jako osoba oznacza, że kwalifikuję się do szczęścia i powodzenia; nie być w porządku oznacza czuć zagrożenie bólem. Kiedy pacjent w czasie terapii mówi: „Czuję, że nie mam prawa do szczęścia i sukcesu”, oznacza to: „Nie czuję się wartościowy jako człowiek”.

Potrzeba szacunku względem siebie jest podstawowa i nieunikniona. Wrodzone naszej egzystencji i człowieczeństwu są pytania: Jakim człowiekiem chcę być? Jakimi zasadami powinienem kierować się w życiu? Jakie wartości należy pielęgnować? Używam zwrotu „wrodzony naszej egzystencji”, ponieważ rozróżnianie między dobrem i złem nie jest wyłącznie efektem uwarunkowania społecznego. Zainteresowanie sprawami moralności pojawia się w naturalny sposób we wczesnych fazach ludzkiego rozwoju i, tak samo jak inne zdolności intelektualne, rozwija się i kształtuje w normalnym procesie rozwoju. Kiedy oceniamy własne działania, postawy moralne stanowią nieodłączną część kontekstu.

Nie można uciec od wartości i sądów z nimi zgodnych, ponieważ wymaga ich sama istota życia. „Dobre dla mnie” czy „złe dla mnie” tłumaczy się jako „służące mojemu życiu i powodzeniu” lub „przeciwko nim”. Ponadto – co niezbędne do zrozumienia poczucia własnej wartości – *nie możemy odłączyć się od świata wartości i sądów moralnych*. Nie możemy pozostawać obojętni na moralny wymiar swoich czynów, chociaż możemy udawać obojętność. Na pewnym poziomie ich znaczenie wdrukowuje się w psychikę, zostawiając pozytywne lub negatywne odczucia względem siebie. Niezależnie czy wartości, według których jawnie lub ukrycie oceniamy siebie, są świadome czy nieświadome, racjonalne czy nieracjonalne, służące życiu czy zagrażające mu, każdy

ocenia siebie według *jakichś* standardów. W zależności od stopnia, w jakim nie spełniamy tych standardów, i od tego, jak wielka jest dysproporcja pomiędzy ideałami a zachowaniem, cierpi szacunek do siebie. Dlatego prawość jest nieodłącznie związana z moralnym aspektem samooceny. Aby móc optymalnie realizować swoje możliwości, musimy ufać sobie i podziwiać siebie. *Zaufanie zaś i podziw powinny być zanurzone w świecie realnym, a nie stanowić efekt złudzenia i wytworu wyobraźni*.

Duma

Pragnę powiedzieć kilka słów o dumie w odróżnieniu od wysokiej samooceny. Duma jest unikalnym rodzajem przyjemności.

O ile wysoka samoocena wiąże się z elementarnym poczuciem kompetencji i własnej wartości, o tyle duma dotyczy raczej świadomej radości, która wywołana jest własnymi działaniami i osiągnięciami. Samoocena rozważa, co należy zrobić, i mówi: „Tak, potrafię”. Duma rozważa, co zostało osiągnięte, i mówi: „Tak, dokonałem tego”.

> Duma jest emocjonalną nagrodą za osiągnięcia. Nie jest wadą, którą należy zwalczać, ale wartością, do której należy dążyć.

Autentyczna duma nie ma nic wspólnego z pychą, przechwalaniem się czy arogancją. Wywodzi się z innego źródła. Z satysfakcji, a nie z pustki. Nie służy udowadnianiu czegoś, ale radości. Duma nie jest również złudzeniem, że nie mamy wad ani niedostatków (co czasami sugerują bigoci). Dumni jesteśmy z tego, czego dokonaliśmy lub kim się staliśmy, przyznając się do błędów i niedoskonałości. Możemy odczuwać dumę, mając swój „cień”, jak to określał Jung. Krótko mówiąc, duma w żadnym wypadku nie wiąże się z ignorowaniem rzeczywistości.

Duma jest emocjonalną nagrodą za osiągnięcia. Nie jest wadą, którą należy zwalczać, ale wartością, do której należy dążyć. (W kontekście filozoficznym lub moralnym, w którym duma uznawana jest nie za emocję lub doświadczenie, ale za cnotę, za zaangażowane działanie, definiuję ją inaczej – jako *moralną ambicję*, zaangażowanie w realizację jak największego potencjału swojego charakteru i życia. Temat ten omawiałem w książce *The Psychology of Self-Esteem*.)

Czy sukcesy zawsze wywołują dumę? Niekoniecznie, co ilustruje poniższa historia.

Zwrócił się do mnie z prośbą o pomoc szef średniej wielkości firmy, ponieważ, jak powiedział, chociaż odniósł wielki sukces na polu zawodowym, czuł się przygnębiony i nieszczęśliwy; nie mógł zrozumieć, dlaczego. Odkryliśmy, że zawsze pragnął być naukowcem, ale porzucił te marzenia zgodnie z życzeniem rodziców, którzy chcieli, aby robił karierę w biznesie. Nie tylko nie potrafił odczuwać niczego poza powierzchowną dumą z powodu swoich osiągnięć, ale cierpiało także jego poczucie własnej wartości. Nietrudno było zidentyfikować przyczynę. W najważniejszej kwestii życia podporządkował swój sposób myślenia i wartości życzeniom innych, by w zamian być „kochanym" i „przynależeć". Najwyraźniej taka kapitulacja wywołała problem z samooceną. Jego depresja była odbiciem sukcesów osiąganych w kontekście rezygnacji z najgłębszych potrzeb. Gdy funkcjonował w tym schemacie, duma i satysfakcja były poza jego zasięgiem. Dopóki nie podjął decyzji o zmianie schematu i stawienia czoła związanemu z tym lękowi, żadne rozwiązanie nie było możliwe.

Bardzo ważne, by zrozumieć ten punkt. Czasami słyszymy: „Osiągnąłem tak wiele. Dlaczego nie jestem z siebie dumny?" Chociaż przyczyn braku radości z własnych dokonań może być wiele, to jednak warto zapytać: Kto ustalił twoje cele? Ty czy głos kogoś „innego znaczącego" w tobie? Ani

duma, ani poczucie własnej wartości nie mogą być wspierane dążeniem do wartości „z drugiej ręki”, które nie odzwierciedlają tego, kim jesteśmy naprawdę.

Czy jest coś, co wymaga większej odwagi – coś, co stanowi większe wyzwanie, choć może być czasami przerażające – niż życie zgodne z własnymi przekonaniami, ocenami i wartościami? Czy wysoka samoocena nie stanowi wyzwania dla bohatera? Te pytania doprowadzą nas wkrótce do odkrycia sześciu filarów samooceny.

3.

Wizerunek poczucia własnej wartości

Na czym polega wysokie poczucie własnej wartości? Istnieje kilka dosyć prostych i bezpośrednich sposobów przejawiania się samooceny w nas samych i u innych. Żaden z elementów, jeżeli występuje osobno, nie stanowi gwarancji, ale gdy obecne są wszystkie, występowanie wysokiej samooceny wydaje się pewne. Wyraża się ona:

- w sposobie mówienia i poruszania się, który ujawnia radość z faktu, że żyjemy;
- w łatwości mówienia o swoich osiągnięciach i niepowodzeniach z prostotą i uczciwością, ponieważ pozostajemy w przyjaznej relacji z faktami;
- w łatwości wyrażania i przyjmowania komplementów, ciepłych uczuć i wdzięczności;
- w otwartości na krytykę i swobodzie w przyznawaniu się do błędów, ponieważ wysoka samoocena nie wiąże się z postrzeganiem siebie jako „doskonałego”;
- w łatwości i spontaniczności wypowiedzi oraz gestów, co oznacza, że żyjemy w zgodzie z sobą;
- w harmonii między tym, co mówimy, czynimy, jak wyglądamy, jak poruszamy się, jak brzmi nasz głos;
- w postawie otwartości i ciekawości wobec nowych idei, nowych doświadczeń, nowych możliwości życiowych;
- w fakcie, że uczucia lęku czy niepewności, nawet jeżeli się pojawią, nie onieśmielają i nie obezwładniają nas, ponieważ ich zaakceptowanie, zapanowanie nad nimi i wzniesienie się ponad nie rzadko wydaje się niemożliwe;
- w umiejętności śmiania się z humorystycznych aspektów życia swojego i innych;
- w elastycznym reagowaniu na sytuacje i wyzwania, ponieważ mamy zaufanie do własnego umysłu i nie uważamy, że nasze życie jest z góry przesądzone lub skazane na klęskę;
- w łatwości asertywnego (nie agresywnego) zachowania oraz akceptowaniu asertywności innych;
- w umiejętności zachowania harmonii i godności w obliczu stresu.

Na poziomie czysto fizycznym zaś możemy zaobserwować następujące cechy:

- Widzimy żywe i błyszczące oczy; wypoczętą twarz (wyłączając czas choroby), o naturalnym kolorze i zdrowej skórze, naturalnie trzymany podbródek, odpowiadający postawie ciała, rozluźnioną szczękę.
- Widzimy rozluźnione, ale wyprostowane ramiona, rozluźnione i z gracją ułożone dłonie, ręce zwieszone w sposób naturalny; nienapiętą, wyprostowaną, zrównoważoną postawę ciała; krok wyrażający celowość (pozbawiony agresywności i przeciążenia).
- Słyszymy głos, którego natężenie jest dostosowywane do sytuacji, oraz staranną wymowę.

> Bycie na luzie wskazuje, że nie ukrywamy się przed sobą, pozostajemy w zgodzie z tym, kim jesteśmy.

Proszę zwrócić uwagę, że wielokrotnie powraca kwestia odprężenia, bycia na luzie. Wskazuje ono, że nie ukrywamy się przed sobą, pozostajemy w zgodzie z tym, kim jesteśmy. Chroniczne napięcie informuje zaś o jakimś wewnętrznym rozszczepieniu, o unikaniu lub wypieraniu części siebie, o tym, że jakiś aspekt naszej osoby został odrzucony lub „trzymamy go na bardzo krótkiej smyczy”.

Samoocena w działaniu

Na początku książki powiedziałem, że zdrowa samoocena w znacznym stopniu koreluje z racjonalizmem, realizmem, intuicją, postawą twórczą, niezależnością, elastycznością, umiejętnością radzenia sobie ze zmianami, skłonnością do przyznawania się do błędów i korygowania ich, życzliwością, umiejętnością współpracy. Jeżeli zrozumiemy, co rzeczywiście oznacza wysoka samoocena, logika tych korelacji stanie się oczywista.

Racjonalizm. Jest to wykorzystanie integracyjnej funkcji świadomości – formułowanie zasad na podstawie faktów (indukcja), stosowanie zasad do faktów (dedukcja) i odnoszenie nowych informacji do istniejącego kontekstu wiedzy. To poszukiwanie znaczeń i rozumienie relacji. Jego zasadą jest prawo braku sprzeczności – nic nie może być prawdą i nieprawdą (A i nie A) w tym samym czasie i w tym samym kontekście. Jego podstawą jest szacunek do faktów.

Racjonalizmu nie należy mylić, co często się zdarza, z kompulsywnym przestrzeganiem reguł albo bezmyślnym posłuszeństwem wobec tego, co ludzie w danym miejscu i czasie ogłosili jako „rozumne". Wręcz przeciwnie, racjonalizm musi często podważać to, co niektóre grupy uznają za „rozumne". (Kiedy dane sformułowanie tego, co „rozumne", zostanie podważone przez nowe dowody, tylko to sformułowanie, a nie sam *rozum*, zostało pokonane.)

Celem poszukiwań rozumu jest wolna od sprzeczności integracja doświadczenia – a to zakłada otwartość na doświadczenie i jego dostępność. Rozum nie jest niewolnikiem tradycji ani społecznego konsensusu.

> Wysoka samoocena jest z reguły zorientowana na rzeczywistość.

Jest to bardzo odległe od dziwacznego traktowania racjonalizmu jako pozbawionej polotu, wąsko analitycznej, książkowej mentalności, co możemy znaleźć na przykład u Petersa i Watermana w książce *In Search of Excellence*, gdzie racjonalizm jest najpierw w ten sposób opisany, a następnie skrytykowany. Racjonalizm jest *świadomością funkcjonującą w trybie integracyjnym*.

Tak rozumując, widzimy, że szacunek dla racjonalizmu i świadome życie są ze sobą sprzężone.

Realizm w tym kontekście oznacza po prostu szacunek dla faktów; zrozumienie, że jest to, co jest, a tego, czego nie ma, nie ma. Nikt nie sprosta wymaganiom, które stawia życie, jeżeli nie będzie poważnie traktował rozróżnienia między tym, co realne i nierealne. Nieczułość na to rozróżnienie prowadzi do niemocy.

Wysoka samoocena jest z natury rzeczy zorientowana na rzeczywistość. (Dobra orientacja w realiach w połączeniu ze skuteczną samodyscypliną jest tym, co psychologowie określają mianem „siły ego”.)

Osoby o niskiej samoocenie nie doceniają lub przeceniają w testach swoje umiejętności; osoby o wysokiej samoocenie są realistyczne w ich szacowaniu.

Intuicyjność. Bardzo często – zwłaszcza na przykład podczas podejmowania złożonych decyzji – należy przetworzyć i zintegrować o wiele więcej zmiennych, niż jest w stanie uczynić to świadomy umysł. Złożona, superszybka integracja może zajść poniżej progu świadomości i ujawnić się w postaci błysku intuicji. Umysł może następnie zbadać dane w poszukiwaniu dowodów wspierających lub odrzucających te podszepty. Niektórzy wysoce świadomi i bardzo doświadczeni ludzie polegają na tych procesach podświadomej integracji, ponieważ życie nauczyło ich, że czyniąc tak, częściej mają rację, niż się mylą. Jednak kiedy sukces nie nadchodzi i zauważają, że popełniają błędy, powracają do bardziej wymiernych i świadomych form rozumowania. Ponieważ myślenie intuicyjne pozwala na wyciąganie nieoczekiwanych wniosków, do których za pomocą zwykłego myślenia dochodziliby znaczni później, rolę intuicji uznają za centralną dla swego procesu myślowego. Menedżerowie

wysokiego szczebla uważają, że intuicja przyczynia się do wielu ich osiągnięć. Umysł, który nauczył się ufać samemu sobie, bardziej będzie polegał na tym procesie niż ten, który sobie nie ufa. Dotyczy to zarówno sfery biznesu, jak i sportu, nauki czy sztuki – najbardziej złożonych obszarów ludzkiej aktywności.

Intuicja jest znacząco skorelowana z wysoką samooceną w tym sensie, że wyraża wysoką wrażliwość i szacunek dla sygnałów wewnętrznych. Na początku XX stulecia Carl G. Jung akcentował, jak ważny jest szacunek dla wewnętrznych sygnałów w kontekście kreatywności. Później Carl Rogers odniósł go do samoakceptacji, autentyczności i zdrowia psychicznego.

Kreatywność. Osoby twórcze słuchają wewnętrznych sygnałów i ufają im w większym stopniu niż ludzie przeciętni. Ich umysły są mniej podporządkowane obowiązującym systemom przekonań, przynajmniej w sferze ich kreatywności. Są znacznie bardziej samowystarczalni. Mogą uczyć się od innych, będących dla nich źródłem inspiracji, ale własne myśli i pomysły cenią wyżej niż większość ludzi.

Badania wskazują, że ludzie twórczy częściej zapisują swoje pomysły; poświęcają czas na ich pielęgnację i rozwijanie; wkładają energię w dociekanie, dokąd mogą one prowadzić. Słowem: cenią wytwory własnego umysłu.

Osoby o niskiej samoocenie zazwyczaj nie doceniają produktów swojego umysłu. Nie oznacza to, że nigdy nie mają dobrych pomysłów. Jednak nie przykładają do nich wagi, nie traktują ich jako potencjalnie ważnych, często nawet nie pamiętają o nich zbyt długo – *rzadko je realizują*. W rezultacie przejawiają postawę: „Skoro ja to wymyśliłem, co to może być warte?”

Niezależność. Samodzielność myślenia w sposób naturalny współwystępuje – zarówno jako przyczyna, jak i konsekwencja – ze zdrową

samooceną. Podobnie jest z braniem pełnej odpowiedzialności za własne życie, za realizację celów i osiąganie szczęścia.

Elastyczność. Być elastycznym oznacza potrafić reagować na zmiany bez skrępowania zbędnymi więzami, które łączą nas z przeszłością. Uporczywe trzymanie się przeszłości w obliczu nowych zmieniających się okoliczności jest skutkiem braku poczucia bezpieczeństwa i zaufania do siebie. Usztywnienie jest reakcją, którą spotykamy czasem u przerażonych zwierząt – zastygają w bezruchu. Podobnie zachowują się czasami firmy, napotykając lepszego od siebie konkurenta. Nie dociekają: „Czego możemy się nauczyć od konkurencji?" Ślepo trzymają się dotychczasowej metody postępowania, dumnie ignorując fakt, iż nie przynosi już ona spodziewanych efektów (taka była reakcja wielu firm na wyzwanie, rzucone na początku lat siedemdziesiątych przez Japończyków). Sztywność jest często odpowiedzią umysłu, który nie ufa w swoją zdolność radzenia sobie z nowym czy opanowania nieznanego – albo który po prostu wpadł w samozachwyt lub się rozleniwił. Elastyczność, przeciwnie, jest naturalną konsekwencją wysokiej samooceny. Umysł, który ufa sobie, jest lotny, pozbawiony nieistotnych więzi, zdolny szybko reagować na nowości, ponieważ *jest otwarty na wszystko, co można zobaczyć*.

Umiejętność radzenia sobie ze zmianami. Z powyższych powodów wysokiej samooceny nie przeraża ewentualność zmian. Wysoka samoocena płynie wraz z nurtem rzeczywistości; niska z nim walczy. Wysoka samoocena przyspiesza czas reakcji; niska go zwalnia. (Już choćby tylko z tego powodu w globalnej gospodarce, tak szybko prącej naprzód, społeczność biznesmenów będzie musiała znaleźć sposób włączenia zasad samooceny do programów szkoleniowych oraz do samej kultury firmy. Zasady te winny być też obecne w programach szkół, aby młodzi ludzie

byli odpowiednio przygotowani do wkroczenia w świat i zarabiania na życie.) Umiejętność reagowania na zmiany koreluje więc ze wspomnianą wyżej dobrą orientacją w rzeczywistości, a poprzez to z siłą ego.

Wola przyznawania się do błędów (i korygowania ich). Podstawową cechą zdrowej samooceny jest silna orientacja na rzeczywistość. Fakty są ważniejsze niż przekonania. Prawda jest większą wartością niż posiadanie racji. Świadomość jest bardziej pożądana niż ochronna nieświadomość. Jeżeli zaufanie do siebie wiąże się z szacunkiem do rzeczywistości, wówczas korygowanie błędów jest ważniejsze niż udawanie, że się ich nie popełniło.

Zdrowa samoocena nie wstydzi się powiedzieć: „myliłem się", gdy wymaga tego sytuacja. Wyparcie i obrona siebie cechują brak poczucia bezpieczeństwa, poczucie winy, nieprzystosowania i wstydu. Niska samoocena traktuje przyznanie się do błędu jako upokorzenie, a nawet potępienie siebie.

> Moje relacje z ludźmi stanowią odzwierciedlenie mojej relacji z sobą samym.

Życzliwość i współpraca. Specjaliści psychologii rozwojowej wiedzą, że dziecko traktowane z szacunkiem internalizuje ten szacunek, a następnie traktuje z szacunkiem otoczenie. I odwrotnie, dziecko, które jest upokarzane, internalizuje tę postawę i rośnie reagując na innych lękiem oraz wściekłością. Jeżeli odczuwam wewnętrzną spójność, bezpieczeństwo w obrębie własnych granic, prawo do mówienia „nie" – życzliwość staje się naturalną konsekwencją. Nie ma potrzeby obawiać się innych, nie ma potrzeby chować się w fortecy wrogości. Jeżeli czuję się bezpieczny w swoim prawie do istnienia, pewny, że należę do siebie, jeżeli nie przeraża

mnie poczucie pewności u innych, wówczas współpraca z nimi dla osiągnięcia wspólnych celów rozwija się w sposób spontaniczny. Służy moim własnym interesom, zaspokaja moje różnorodne potrzeby, nie jest zakłócana lękiem i wątpliwościami.

Empatia i współczucie, w nie mniejszym stopniu niż życzliwość i współpraca, to cechy znacznie częściej spotykane u osób z wysoką niż z niską samooceną – moje relacje z ludźmi stanowią odzwierciedlenie mojej relacji z sobą samym. Komentując przykazanie „kochaj bliźniego jak siebie samego”, pewien robotnik-filozof Eric Hoffer stwierdził, że tak właśnie postępują ludzie: nienawidzą siebie i nienawidzą innych. Mordercy świata, dosłownie i w przenośni, nie są znani z ciepłego i kochającego stosunku wobec swojego wewnętrznego ja.

4.

Złudzenie wysokiego poczucia własnej wartości

Gdy mamy niską samoocenę, często manipuluje nami lęk. Lęk przed rzeczywistością, do której czujemy się nieprzystosowani. Lęk przed faktami dotyczącymi nas samych – lub innych ludzi – które wypieramy. Lęk, że pozory, które stwarzamy, załamią się. Lęk przed ujawnieniem się. Lęk przed upokorzeniem, porażką, a czasami też przed odpowiedzialnością za sukces. Żyjemy raczej po to, by unikać bólu, niż doświadczać radości.

Jeżeli mamy poczucie, że zasadnicze aspekty rzeczywistości, z którą musimy sobie radzić, są niedostępne naszemu zrozumieniu; jeżeli przed kluczowymi zagadnieniami życia stajemy z poczuciem bezradności; jeżeli nie ośmielamy się myśleć w określony sposób, aby ujemne cechy własnego charakteru nie wyszły na światło dzienne – jeżeli w jakikolwiek sposób odczuwamy, że *rzeczywistość zagraża naszemu poczuciu wartości* (*lub jego pozorom*) – te wszystkie lęki będą sabotowały funkcjonowanie świadomości, pogłębiając tym samym pierwotny problem.

Jeżeli do podstawowych problemów życiowych będziemy podchodzić z nastawieniem: „Jakże ja miałbym to wiedzieć? Jakże ja miałbym to oceniać? Jakże ja miałbym o tym decydować?” albo „Niebezpiecznie jest zbyt dużo sobie uświadamiać”, albo „Nie warto próbować o tym myśleć

czy to zrozumieć” – od samego początku skazujemy się na porażkę. Umysł nie walczy o to, co uznaje za niemożliwe lub niepożądane.

Nie twierdzę tu, że poziom samooceny *determinuje* nasz sposób myślenia. Związek przyczynowy nie jest tak prosty. Samoocena wpływa na *bodźce emocjonalne*. To uczucia zachęcają lub zniechęcają do myślenia, do zbliżania się do faktów, prawdy, rzeczywistości lub odsuwania się od nich; do skuteczności lub oddalania się od niej.

Oto dlaczego pierwszy krok w budowaniu poczucia własnej wartości może być trudny: stajemy przed koniecznością podniesienia poziomu własnej świadomości pomimo emocjonalnego oporu. Musimy przeciwstawić się przekonaniu, że naszym interesom służy niewiedza. Zadanie to często utrudnia poczucie, że tylko pozostawanie nieświadomym pozwala znieść życie. Dopóki nie podważymy tej ideologii, nie rozpoczniemy rozwoju poczucia własnej wartości.

Niebezpieczeństwo tkwi w tym, że możemy stać się więźniami negatywnego obrazu siebie. Pozwolić, by dyktował on nam działania. Gdy uznajemy siebie za miernych, słabych, tchórzliwych i nieudolnych, nasze zachowanie stanie się odzwierciedleniem tych cech.

Choć potrafimy przeciwstawić się negatywnemu obrazowi siebie i postępować wbrew niemu – a wielu ludzi tak czyni, przynajmniej czasami – możemy ulec rezygnacji. Pogrążyć się w poczuciu psychologicznego determinizmu. Mówimy sobie, że jesteśmy bezsilni – a w nagrodę nie musimy podejmować ryzyka ani budzić się z bierności.

> Stajemy przed koniecznością podniesienia poziomu świadomości pomimo emocjonalnego oporu.

Niska samoocena nie tylko hamuje procesy myślowe, ale również je wypacza. Jeżeli, mając o sobie złe mniemanie, próbujemy określić motywy

jakiegoś zachowania, możemy zareagować lękliwie i obronnie, z całych sił starając się nie dostrzegać tego, co wręcz oczywiste – albo w poczuciu winy i uogólnionej bezwartościowości możemy odnajdywać nie najbardziej logiczne, ale najbardziej *wyniszczające* nas wyjaśnienia swoich zachowań, co postawi nas w moralnie jak najgorszym świetle. Stosowne wydaje się nam bowiem jedynie potępianie siebie. Innym razem, spotkawszy się z niesłusznymi oskarżeniami, możemy poczuć się bezbronni, niezdolni do odparcia ich; możemy przyjąć zarzuty jako prawdziwe, sparaliżowani i wyczerpani obezwładniającą myślą: „Jakże ja miałbym wyrokować?”

Podstawą i motorem niskiej samooceny nie jest poczucie pewności, ale lęk. Nie życie, ale ucieczka przed jego terrorem jest wtedy podstawowym celem. Nie kreatywność, ale bezpieczeństwo jest dominującym pragnieniem. W relacjach z innymi poszukujemy nie tyle prawdziwego kontaktu, ile ucieczki od moralnego wartościowania, obietnicy wybaczenia, akceptacji i w pewnym stopniu opieki.

Analogicznie jak niska samoocena lęka się nowego i nieznanego, tak wysoka samoocena szuka dziewiczych terenów. Niska unika wyzwań, wysoka – pożąda ich i pragnie. Niska oczekuje rozgrzeszenia, wysoka – zachwytu.

W tych przeciwnych kierunkach motywacji odnajdujemy drogowskazy ku zdrowiu umysłowemu czy duchowemu. Można powiedzieć, że człowiek jest na tyle zdrowy, na ile jest zasadniczo motywowany poczuciem pewności (miłości do siebie i miłości do życia). Stopień zaś motywacji lękiem określa stopień niedorozwoju poczucia własnej wartości.

Samoocena pozorna

Czasami spotykamy ludzi, którzy odnieśli sukces w świecie, są powszechnie szanowani, posiadają zewnętrzną warstwę poczucia pewności,

a jednak w głębi siebie są niezadowoleni, niespokojni lub przygnębieni. Na zewnątrz mogą przejawiać wiarę w siebie i szacunek do siebie – ich *persona* może wyrażać wysoką samoocenę – ale w rzeczywistości jej nie posiadają. Jak to wytłumaczyć?

Powiedzieliśmy, że jeżeli nie rozwinie się autentyczne poczucie własnej wartości, w konsekwencji pojawi się niepokój, brak poczucia bezpieczeństwa i wątpliwości wobec siebie – wrażenie, że nie nadaję się do istnienia (chociaż oczywiście nikt nie formułuje tego w tych kategoriach; być może pojawia się myśl: „coś jest ze mną nie tak” lub „brakuje mi czegoś ważnego”). Taki stan jest bolesny. A ponieważ jest bolesny, mamy motywację, by go unikać, zaprzeczać lękom, racjonalizować zachowania i stwarzać złudzenie wysokiej samooceny, której nam brakuje. Możemy rozwinąć to, co nazwałem *pozorną wysoką samooceną*.

> Mogę stwarzać pozory pewności siebie i równowagi, które wprowadzają wszystkich w błąd, a ukradkiem drżeć z powodu poczucia nieprzystosowania.

Pozornie wysoka samoocena jest złudzeniem poczucia własnej skuteczności i szacunku wobec siebie. Jest nieracjonalnym narzędziem samoobrony, służącym redukcji lęku i dostarczeniu złudnego poczucia bezpieczeństwa – by złagodzić pragnienie autentycznego poczucia własnej wartości, pozwalając jednocześnie, by prawdziwe przyczyny jego braku pozostały niezbadane.

Opiera się na wartościach niezwiązanych z tymi, których wymagałoby faktyczne poczucie własnej skuteczności i szacunku do siebie, chociaż czasami jako wartości same w sobie mogą nie być pozbawione znaczenia. Na przykład duży dom z pewnością może stanowić prawdziwą wartość, ale nie stanowi miary czy dowodu własnej wartości lub prawości. Z drugiej

strony, przyłączenie się do grupy przestępczej nie jest normalnie racjonalną wartością. Nie umacnia autentycznej samooceny – co nie znaczy jednak, że nie może dostarczyć chwilowego złudzenia poczucia bezpieczeństwa, przynależności, posiadania swego miejsca.

Nie ma nic bardziej typowego niż posługiwanie się metodami, które nie są i nie mogą być skuteczne w dążeniu do wysokiej samooceny. Zamiast odnajdywać własną wartość przez zwiększanie świadomości, odpowiedzialności, spójności, dążymy do niej poprzez pragnienie popularności, zdobyczy materialnych i seksualnych. Zamiast doceniać swój autentyzm, możemy cenić przynależność do określonych stowarzyszeń, Kościołów czy partii politycznych. Zamiast ćwiczyć asertywność, możemy ćwiczyć bezkrytyczne dostosowywanie się do wybranej grupy społecznej. Zamiast dążyć do budowania szacunku do siebie dzięki uczciwości, możemy bawić się w filantropię: „Muszę być dobrym człowiekiem, spełniać dobre uczynki”. Zamiast dążyć do zdobywania kompetencji (umiejętności osiągania prawdziwych wartości), możemy zmierzać ku poczuciu „władzy”, praktykując manipulację lub kontrolę nad ludźmi. Sposobów oszukiwania siebie jest nieskończenie wiele – wszystko to ślepe uliczki, w których możemy się zagubić, nie zauważając, że tego, czego pragniemy, nie można kupić za fałszywą monetę.

Poczucie własnej wartości jest wewnętrznym doświadczeniem. Spoczywa w samym centrum ludzkiego istnienia. Jest tym, co sam o sobie myślę i czuję – nie tym, co o mnie myślą i czują inni. To proste stwierdzenie trudno przecenić. Mogę być kochany przez rodzinę, małżonka, przyjaciół, a nie kochać siebie samego. Mogę być podziwiany przez swoich współpracowników, a jednocześnie uważać się za osobę bezwartościową. Mogę stwarzać pozory pewności siebie i równowagi, wprowadzając wszystkich w błąd, a jednocześnie w głębi duszy drżeć z powodu poczucia

nieprzystosowania. Mogę spełniać oczekiwania innych, sprawiając jednocześnie zawód samemu sobie. Mogę zdobywać wszystkie zaszczyty, a jednocześnie mieć poczucie, że nic nie osiągnąłem. Mogę być podziwiany przez miliony, a zarazem budzić się każdego ranka z dławiącym poczuciem oszustwa i pustki. Osiągnąć „sukces” nie zdobywając pozytywnej samooceny oznacza skazać się na potępienie, czuć się jak oszust czekający ze strachem na moment ujawnienia jego oszustwa.

Akceptacja ze strony innych nie podnosi naszej samooceny. Erudycja, dobra materialne, małżeństwo, rodzicielstwo, filantropia, podboje seksualne też nie. Mogą czasami sprawić, że w pewnych sytuacjach chwilowo lepiej lub bardziej komfortowo się czujemy. Ale poczucie komfortu nie jest poczuciem własnej wartości.

Tragedia wielu ludzi polega na tym, że poczucia własnej wartości poszukują wszędzie, tylko nie w sobie samych, dlatego ich wysiłki nie przynoszą skutków. W tej książce pokażemy, że pozytywną samoocenę najlepiej można zrozumieć jako zdobycz natury duchowej, to znaczy jako *krok w ewolucji świadomości*. Kiedy zaczniemy pojmować ją w taki sposób, zdamy sobie sprawę ze śmieszności przekonania, że jeżeli tylko uda nam się wywrzeć dobre wrażenie na innych, będziemy cieszyć się szacunkiem we własnych oczach. Przestaniemy mówić sobie: jeżeli tylko dostanę awans, jeżeli tylko znajdę męża i urodzę dziecko, jeżeli tylko zostanę uznany za dobrego dostawcę, jeżeli tylko będzie mnie stać na większy samochód, jeżeli tylko napiszę jeszcze jedną książkę, jeżeli tylko zdobędę jeszcze jedną firmę, jeszcze jednego kochanka, jeszcze jedną nagrodę, kolejne wyrazy uznania dla mojej „bezinteresowności” – wtedy naprawdę będę w zgodzie z sobą.

Jeżeli wysoka samoocena jest równoznaczna z osądem, że nadaję się do życia, jeżeli jest poczuciem kompetencji i wartości, akceptującą siebie

świadomością, umysłem, który ufa sobie – nikt poza mną nie może stworzyć ani podtrzymać tego przekonania.

Niestety, propagatorzy poczucia własnej wartości nie są mniej niż inni narażeni na oddawanie czci fałszywym bożkom. Przypominam sobie wykład człowieka, który prowadził seminaria na temat samooceny w firmach i dla osób prywatnych. Powiedział, że najlepszym sposobem na podniesienie samooceny jest otoczenie się ludźmi, którzy wysoko nas cenią. Pomyślałem, jaki koszmar musi przeżywać człowiek o niskiej samoocenie, kiedy zostanie zasypywany pochwałami i pochlebstwami – jak gwiazdy rocka, które nie mają pojęcia, jak znalazły się tam, gdzie są, i które nie przeżyją dnia bez narkotyków. Pomyślałem też, jak bezcelowe jest mówienie osobie o niskim poczuciu własnej wartości – która czuje się uszczęśliwiona, jeżeli znajdzie choć skrawek akceptacji – że sposobem na podniesienie samooceny jest poszukiwanie wyłącznie towarzystwa wielbicieli.

Podstawowe źródło samooceny tkwi i może być tylko wewnątrz nas – w tym, co robimy, nie w tym, co robią inni. Kiedy poszukujemy go na zewnątrz, w czynach i reakcjach innych, ściągamy na siebie tragedię.

Oczywiście, mądre jest poszukiwanie towarzystwa tych, którzy są przyjaciółmi naszego poczucia wartości, a nie jego wrogami. Relacje z ludźmi przynoszące wsparcie są z pewnością lepsze niż toksyczne. Ale traktowanie innych jako pierwotnego źródła własnej samooceny jest niebezpieczne. Po pierwsze, nie daje to efektów, po drugie, stwarza zagrożenie, że uzależnimy się od ich aprobaty.

Nie twierdzę, że na zdrowego człowieka nie ma wpływu informacja, jaką uzyskuje on od innych. Jesteśmy istotami społecznymi i z pewnością inni ludzie przyczyniają się do naszej percepcji siebie, o czym powiemy później. Ale między ludźmi są wielkie różnice w zakresie wpływu, jaki na ich

poczucie własnej wartości ma ocena płynąca z zewnątrz – między tymi, dla których jest ona prawie jedynym ważnym czynnikiem, i tymi, dla których waży ona znacznie mniej. Ludzie bardzo różnią się stopniem autonomii.

> Wynalazcy i twórcy w większym stopniu niż przeciętni ludzie akceptują samotność.

Pracując wiele lat z ludźmi, którzy są nieszczęśliwie uzależnieni od opinii innych, doszedłem do przekonania, że najbardziej skutecznym sposobem uwolnienia się od niej jest podniesienie poziomu świadomości i włączenie jej w zakres swojego doświadczenia. Im bardziej wzmacniamy siłę wewnętrznych sygnałów, tym bardziej słabną sygnały zewnętrzne, tym większa pojawia się równowaga. Jak napisałem w *Honoring the Self*, powoduje to, że uczymy się słuchać własnego ciała i własnych emocji oraz myśleć samodzielnie. W kolejnych rozdziałach powiemy, jak tego dokonać.

Niezależność

Odwrotnością nadmiernego uzależnienia się od informacji i oceny ze strony innych jest dobrze rozwinięty system wewnętrznego wsparcia. Poczucie pewności tkwi wówczas wewnątrz nas. Stan ten jest niezbędny do osiągnięcia tego, co nazywam prawdziwą dojrzałością człowieka.

Wynalazcy i twórcy w większym stopniu niż przeciętni ludzie akceptują samotność – to znaczy brak wspierającej informacji zwrotnej ze strony środowiska społecznego. Są bardziej skłonni podążać za własną wizją, nawet gdy prowadzi ich daleko poza obszary zamieszkane przez ich wspólnotę. Niezbadane tereny nie przerażają ich – w każdym razie nie tak bardzo, jak innych. Oto jeden z sekretów ich mocy – wielkich artystów, wynalazców, naukowców, przemysłowców. Czy oznaką przedsiębiorczości (w nie mniejszym stopniu w sztuce i nauce niż w biznesie) nie jest

umiejętność dostrzegania możliwości, których nie widzą inni – i ich realizacja? Ucieleśnianie własnej wizji może oczywiście wymagać współpracy z wieloma ludźmi dla osiągnięcia wspólnego celu. Wynalazca musi przejawiać duże umiejętności w budowaniu pomostów pomiędzy grupami. Ale jest to inne zagadnienie i nie pozostaje w sprzeczności z moim podstawowym twierdzeniem. Ten, którego określamy mianem „geniusza", ma wiele wspólnego z niezależnością, odwagą i śmiałością – wiele wspólnego z „czelnością". To jeden z powodów, dla których go podziwiamy. W dosłownym sensie „czelności" nie można *nauczyć*, ale można wspierać proces ułatwiający jej przyswojenie. Jeżeli naszym celem jest szczęście, dobrobyt i postęp, musimy walczyć, by je pielęgnować w procesie wychowywania dzieci, w szkołach, w firmach i, co najważniejsze, w *sobie samych*.

CZĘŚĆ DRUGA

Wewnętrzne źródła poczucia własnej wartości

5.

Akcent na działanie

Zaczniemy nie od otoczenia, ale od jednostki. Nie od tego, co wybierają inni, ale jakiego wyboru dokonuje pojedynczy człowiek. Wymaga to wytłumaczenia. Bardziej logiczne wydawać by się mogło rozpoczęcie od opisu, jak środowisko rodzinne w pozytywny lub negatywny sposób wpływa na powolne wyłanianie się dziecięcego ja. Można by opisać też czynniki biologiczne, od których z pewnością wszystko się zaczyna. Ale nie dla naszych celów.

Rozpoczniemy od pytań: Co człowiek musi *zrobić*, by tworzyć i podtrzymywać poczucie własnej wartości? Jakie wzory *zachowań* muszą być przyjęte? Jaka odpowiedzialność spoczywa na nas jako dorosłych?

Stworzymy standard, według którego będziemy odpowiadać na następne pytania: Czego dziecko musi się *nauczyć*, jeżeli ma cieszyć się wysoką samooceną? Jaka droga rozwoju jest pożądana? A także – co troskliwi rodzice i nauczyciele powinni pobudzać, stymulować i wspierać u dzieci?

Dopóki nie dowiemy się, jakie praktyki musi opanować jednostka, by podtrzymać poczucie własnej wartości, dopóki nie określimy, jak wygląda zdrowa dorosłość, dopóty będzie nam brakowało kryteriów, według których można ocenić, które doświadczenia i doznania dzieciństwa są korzystne, a które niekorzystne. Na przykład wiemy, że dla naszego gatunku rozum stanowi podstawowy instrument służący zachowaniu życia i właściwej

adaptacji. Życie dziecka rozpoczyna się od stanu całkowitej zależności. Ale życie i dobrobyt człowieka dorosłego, poczynając od zaspokajania podstawowych potrzeb, na najbardziej złożonych wartościach kończąc, zależą od jego umiejętności myślenia. Dlatego uznajemy, że cenne są te doświadczenia z dzieciństwa, które mobilizują i wspierają myślenie, wiarę w siebie i autonomię. Rodziny, w których często przeczy się rzeczywistości i karci pełniejsze uświadmianie sobie różnych jej aspektów, dramatycznie utrudniają budowę poczucia własnej wartości. Tworzą koszmarny świat, w którym dziecko może sądzić, że myślenie jest nie tylko niepotrzebne, ale i niebezpieczne.

Dlaczego, opisując korzenie samooceny, koncentrujemy się na praktyce życia, to znaczy na *aktywności* (umysłowej i fizycznej)? Aby urzeczywistnić, zachować czy po prostu cieszyć się dowolną wartością w życiu, potrzebna jest aktywność. Według definicji Ayn Rand, życie jest procesem składającym się z podjętego i podtrzymywanego przez jednostkę działania. Organy i układy ludzkiego organizmu podtrzymują istnienie poprzez nieustanną aktywność. Realizujemy i pielęgnujemy swoje wartości w świecie przez działanie. Jak szczegółowo opisywałem w *The Psychology of Self-Esteem*, naczelną cechą wartości jest fakt, że stanowią przedmiot aktywności. Dotyczy to również tej wartości, którą jest samoocena.

> Poziom samooceny można określić na podstawie tego, co człowiek robi.

Jeżeli dziecko dorasta w sprzyjających warunkach środowiska domowego, rośnie prawdopodobieństwo (chociaż nie daje gwarancji), że nauczy się działań, które wspierają samoocenę. Jeżeli dziecko ma kontakt z właściwymi nauczycielami, wzrasta prawdopodobieństwo, że nauczy się zachowań wspierających wysoką samoocenę. Jeżeli dorosły człowiek

uczestniczy w skutecznej psychoterapii, podczas której likwiduje nieracjonalne lęki i bloki utrudniające skuteczne funkcjonowanie, będzie w konsekwencji ujawniał więcej zachowań, które wspierają wysoką samoocenę. Właśnie *zachowania* człowieka są decydujące. Poziom samooceny określany jest tym, co człowiek robi w ramach własnej wiedzy i wyznawanych wartości. A ponieważ działanie w świecie stanowi odzwierciedlenie funkcjonowania umysłu, przeto zasadnicze znaczenie ma proces wewnętrzny.

Dowiemy się, że sześć filarów wysokiej samooceny – praktyki nieodzowne dla zdrowego umysłu i efektywnego funkcjonowania – to *operacje świadomości*. Wszystkie zawierają element wyboru. Są to wybory, których dokonujemy w każdej godzinie swojego życia.

Proszę zwrócić uwagę, że słowo „praktyka” ma istotne znaczenie. „Praktyka” wymaga dyscypliny postępowania stale w określony sposób – spójny. Nie jest to działanie zrywami, pod wpływem impulsu czy nawet adekwatna reakcja na kryzys. Jest to raczej sposób codziennego funkcjonowania w sprawach dużych i małych. Sposób postępowania będący również sposobem bycia.

Granice woli

Wolna wola nie oznacza wszechmocy. Stanowi potężną, ale nie jedyną siłę w życiu. Nie ma wolności absolutnej czy nieograniczonej ani w życiu dziecka, ani dorosłego. Wiele czynników może ułatwiać lub utrudniać właściwe wykorzystanie świadomości. Niektóre z nich mogą mieć charakter genetyczny, biologiczny. Myślenie ukierunkowane może być dla jednych ludzi łatwiejsze niż dla innych ze względu na czynniki poprzedzające ich doświadczenia życiowe. Są powody, aby sądzić, że przychodzimy na świat, z wrodzonymi różnicami, które wpływają na

stopień łatwości osiągania wysokiej samooceny. Różnice te dotyczą poziomu energii witalnej, elastyczności, predyspozycji do cieszenia się życiem itp. Co więcej, być może przychodzimy na świat znacznie różniąc się predyspozycją do doświadczania lęku i depresji, a to ułatwia lub utrudnia rozwój wysokiej samooceny.

Istnieją także czynniki rozwojowe. Środowisko może wspierać i zachęcać do rozwijania zdrowej asertywności lub może się jej przeciwstawiać i ją podważać. Szereg ludzi doznało tak wielu urazów we wczesnych latach swojego życia, że bez intensywnej psychoterapii nie można wiele zrobić dla pojawiania się u nich zdrowej samooceny.

Rodzicielstwo i jego ograniczenia

Badania wskazują, że najlepszym sposobem uzyskania wysokiej samooceny jest posiadanie rodziców z wysoką samooceną, którzy służą za wzór. Opisał to Stanley Coopersmith w książce *The Antecedents of Self-Esteem*. Jeżeli do tego rodzice wychowują nas w atmosferze miłości i szacunku; pozwalają nam doznawać spójnej i życzliwej akceptacji; dostarczają nam wspierającej struktury rozsądnych zasad i właściwych oczekiwań; nie zasypują nas sprzecznościami; nie wyśmiewają nas, nie poniżają, nie znęcają się fizycznie, chcąc nas kontrolować; okazują, że wierzą w naszą kompetencję i dobroć – mamy spore szanse zinternalizowania ich postaw i w ten sposób stworzenia zrębów zdrowej samooceny. Ale żadne badania nie wykazały nigdy, że tak być musi. Świadczą o tym wyniki Coopersmitha. Zdarzają się ludzie wychowywani według wyżej wymienionych standardów, którzy są jako dorośli niepewni, wątpiący w siebie. Są też tacy, którzy pochodzą z jak najgorszych środowisk – ich rodzice robili wszystko na opak – a jednak w dzieciństwie dobrze radzą sobie w szkole, nawiązują trwałe i satysfakcjonujące związki,

mają wielkie poczucie własnej wartości i godności, a będąc dorosłymi, spełniają każde racjonalne kryterium wysokiej samooceny. Widocznie potrafili w dzieciństwie wydobyć życiodajny pokarm ze środowiska, które inni uznaliby za całkowicie jałowe; odnajdowali wodę tam, gdzie inni widzieli wyłącznie pustynię. Zmieszani psychologowie nadali im miano ludzi „nie do zranienia”[1K].

Generalnie jednak bez obawy można powiedzieć, że jeżeli ktoś żyje w zdrowym środowisku, którego członkowie uświadamiają sobie rzeczywistość i postępują spójnie, to dużo łatwiej jest mu trwać w wysiłkach, by być racjonalnym i produktywnym, niż gdy sygnały nieustannie się zmieniają, nic nie wydaje się rzeczywiste, zaprzecza się faktom, a poszerzanie świadomości jest karane. Rodziny, które stwarzają takie warunki, nazywa się dysfunkcyjnymi. Analogicznie istnieją dysfunkcyjne szkoły i firmy. Są dysfunkcyjne, ponieważ stwarzają przeszkody na drodze właściwego wykorzystania umysłu.

Wewnętrzne blokady

Przeszkody utrudniające myślenie mogą tkwić w samej psychice człowieka. Nieświadome mechanizmy obronne i bloki mogą sprawić, że zapominamy nawet o potrzebie myślenia o danej sprawie. Świadomość jest kontinuum; istnieje na wielu poziomach. Problem nierozwiązany na jednym z nich może sabotować procesy zachodzące na innym. Na przykład jeżeli blokuję uczucia żywione względem rodziców – odgradzam się od nich przez zaprzeczanie, odcinanie i wyparcie – a potem próbuję myśleć o relacjach z szefem, mogę być tak bardzo odcięty od istotnego wiążącego się z tym zagadnieniem materiału psychicznego, że z łatwością wpadam w zakłopotanie, zniechęcenie i poddaję się. Albo gdy blokuję dostęp do negatywnych uczuć wobec pewnych zadań, które zlecił mi kierownik,

a zauważam, że w tajemniczo uporczywy sposób ścieram się z pozostałymi członkami zespołu, wtedy myślenie, jak zlikwidować tarcia, może być utrudnione tak długo, jak długo będę nieświadomy głębszego źródła tych kłopotów. Nawet wówczas jednak na moją samoocenę będzie miał wpływ fakt, czy *próbuję* uświadomić sobie problem.

Co wiemy

Chociaż możemy nie znać wszystkich biologicznych czy rozwojowych czynników, które mają wpływ na samoocenę, to jednak wiele wiemy na temat specyficznych (wolicjonalnych) form aktywności, które mogą ją podnieść lub obniżyć. Wiemy, że szczere zaangażowanie się w rozumienie pobudza zaufanie do siebie, a unikanie tego wysiłku daje efekt przeciwny. Wiemy, że ludzie, którzy żyją refleksyjnie, czują się bardziej kompetentni niż ci, którzy żyją bezmyślnie. Wiemy, że wewnętrzna spójność wywołuje szacunek do siebie, a hipokryzja nie. „Wiemy” to wszystko domyślnie, chociaż zadziwiające jest, jak rzadko na ten temat się mówi (w gronie profesjonalistów czy w jakimkolwiek innym).

Będąc dorosłymi, nie możemy się od nowa wychować, nie możemy na nowo przeżyć własnego dzieciństwa spędzonego z rodzicami. Możemy oczywiście rozważyć psychoterapię. Ale oprócz tego możemy zadać sobie też pytanie: Co mogę zrobić dzisiaj, by podnieść poziom swojej samooceny?

Zobaczymy, że niezależnie od własnej przeszłości, jeżeli zrozumiemy naturę samooceny i form aktywności, od których ona zależy, większość z nas może zrobić bardzo wiele. Wiedza jest ważna z dwóch powodów. Po pierwsze, jeżeli chcemy pracować nad własną samooceną, musimy wiedzieć, jakie działania mają moc jej podnoszenia. Po drugie, również jeżeli pracujemy z innymi, pragnąc podnieść ich samoocenę, inspirować

i wydobywać pełnię ich potencjału, musimy wiedzieć, jaką aktywność mamy pielęgnować i wspomagać.

> Sami musimy charakteryzować się tym, czego chcemy nauczać.

Rodzicom, nauczycielom, psychoterapeutom i menedżerom, którzy czytają tę książkę, by zrozumieć być może, jak podnosić samoocenę u innych, pragnę powiedzieć, że… **rozpocząć należy od siebie**. Jeżeli ktoś nie doświadczy, jak od środka wygląda dynamika samooceny – nie wie z własnego doświadczenia, co wpływa na podniesienie czy obniżenie jego własnej – nie zrozumie tych kwestii w stopniu umożliwiajacym optymalną pomoc innym. Również nierozwiązane własne problemy ograniczają efektywność w pomaganiu innym. Pogląd, że to, o czym mówimy, stanowi bardziej przekonujący komunikat niż to, co sobą przedstawiamy, może być kuszący, ale zdradliwy. Sami musimy charakteryzować się tym, czego chcemy nauczać.

Oto opowieść, którą lubię przytaczać studentom psychologii. W Indiach, kiedy rodzina napotyka problem, nie zasięga porady psychologa (są prawie nieosiągalni). Szuka pomocy miejscowego guru. Mędrzec w jednej z wiosek wielokrotnie pomagał pewnej rodzinie. Któregoś dnia rodzice przyprowadzili do niego dziewięcioletniego syna. Ojciec powiedział: „Mistrzu, nasz syn jest wspaniałym chłopcem i kochamy go bardzo. Ale ma straszny problem, słabość do słodyczy, które psują mu zęby i zdrowie. Próbowaliśmy go przekonać, krzyczeliśmy na niego, błagaliśmy, biliśmy – wszystko na nic. Wciąż pochłania ogromne ilości słodyczy. Czy możesz nam pomóc?” Ku zdziwieniu ojca, guru powiedział: „Odejdźcie i wróćcie za dwa tygodnie”. Nikt się nie spiera z guru, więc posłuchali go. Dwa tygodnie później stawili się ponownie i guru powiedział: „Dobrze, możemy

się zabrać do pracy”. Ojciec zapytał: „Czy mógłbyś nam powiedzieć, dlaczego odesłałeś nas na dwa tygodnie? Nigdy wcześniej tego nie robiłeś”. Guru odpowiedział: „Potrzebowałem tych dwóch tygodni, bo sam przez całe życie miałem słabość do słodyczy. Zanim się do tego nie przyznałem przed samym sobą i nie stawiłem temu czoła, nie byłem gotowy, by pomóc waszemu synowi”.

Nie wszystkim terapeutom podoba się ta opowieść.

Metoda dokańczania zdań

W książce podaję wiele przykładów, w jaki sposób można stosować metodę dokańczania zdań w celu umacniania poczucia własnej wartości. Metoda ta jest narzędziem zarówno terapeutycznym, jak i poznawczym. Od 1970 roku, kiedy zacząłem ją stosować, znajduję coraz szersze i efektywniejsze sposoby jej wykorzystywania, które ułatwiają zrozumienie siebie, likwidują represyjne bariery, wyzwalają autoekspresję, pobudzają procesy samoleczenia – oraz ułatwiają ciągłe testowanie i weryfikację moich własnych hipotez. Istota metody polega na tym, że pacjentowi (osobie badanej) przekazuje się trzon zdania – zdanie niekompletne. Następnie prosi się go o wielokrotne powtarzanie tego fragmentu, za każdym razem z innym zakończeniem. Potem podawany jest fragment kolejnego zdania, a potem jeszcze innego, tak by osoba mogła eksplorować dany obszar na coraz głębszych poziomach. Ćwiczenie to można wykonywać pisemnie lub ustnie.

Metoda dokańczania zdań pełni ważną rolę w określaniu, co ludzie robią, by podnieść lub obniżyć samoocenę. Jeżeli w różnego typu populacjach, w różnych częściach kraju lub świata pojawia się ten sam schemat kończenia zdań, jest oczywiste, że mamy do czynienia z zagadnieniem o fundamentalnym znaczeniu.

W kolejnych rozdziałach podaję wiele przykładów stosowania przeze mnie zdań niedokończonych. Czynię to z dwóch powodów. Po pierwsze, by dać czytelnikowi okazję do pracy nad sobą, jeżeli zechce włączyć „sześć strategii postępowania" do swojego codziennego życia. Po drugie, by dostarczyć psychologom i psychiatrom narzędzia, za pomocą którego będą mogli sprawdzić zawarte w książce koncepcje i na własną rękę przetestować, czy rzeczywiście określiłem najważniejsze zachowania, od których zależy poczucie własnej wartości.

Sześć strategii postępowania

Ponieważ poczucie własnej wartości jest *konsekwencją*, efektem wewnętrznie wygenerowanych strategii postępowania, przeto nie możemy pracować nad nim w sposób *bezpośredni*, ani my sami, ani inni. Musimy zwracać się do źródła. Jeżeli zrozumiemy, czym są te strategie, możemy zaangażować się w *zainicjowanie* ich w sobie, a w wstosunku do innych – pomóc i zachęcić ich, by czynili podobnie. Na przykład pobudzanie samooceny w szkołach oznacza stwarzanie atmosfery promującej i umacniającej strategie postępowania, które ją podnoszą.

Od czego więc, w największym skrócie, zależy samoocena? O jakich strategiach mówię? Wymienię sześć podstawowych. Mając doświadczenie terapeutyczne w pracy nad samooceną, jestem przekonany, z powodów, o których powiem później, że są to obszary kluczowe. Nie znam innych równie ważnych. Dlatego określam je mianem „sześciu filarów poczucia własnej wartości". Nie będzie trudno zauważyć, dlaczego poprawa tych zachowań daje znakomite korzyści.

Kiedy zrozumiemy je, znajdziemy siłę, by je wybierać, włączać je we własne życie. Będzie to siła służąca podnoszeniu samooceny, niezależnie,

z jakiego punktu zaczynamy to dzieło i jak trudne na początku nam się wydaje.

Nie trzeba osiągać w ich praktykowaniu „perfekcji”. Aby rozwinąć poczucie własnej skuteczności i szacunku do siebie, wystarczy podnieść swój średni poziom funkcjonowania. Byłem często świadkiem spektakularnych zmian w poziomie samooceny, będących wynikiem stosunkowo małych korekt dokonanych na tych obszarach. Prawdę mówiąc, zachęcam pacjentów, by myśleli w kategoriach raczej małych, a nie wielkich kroków. Wielkie mogą onieśmielać (i paraliżować), podczas gdy małe wydają się bardziej osiągalne, a jeden mały krok pociąga za sobą drugi.

Oto sześć filarów poczucia własnej wartości:

- Praktyka świadomego życia
- Praktyka samoakceptacji
- Praktyka odpowiedzialności za siebie
- Praktyka asertywności
- Praktyka życia celowego
- Praktyka prawości.

6.

Życie świadome

W każdej z wielkich duchowych i filozoficznych tradycji świata pojawia się twierdzenie, że większość ludzi przechodzi przez życie jak we śnie. Oświecenie utożsamia się z przebudzeniem. Ewolucję i postęp – z ekspansją świadomości. Z kolei świadomość postrzegamy jako najwyżej zorganizowny przejaw życia. Im wyższa forma świadomości, tym bardziej rozwinięta forma życia. Pnąc się po drabinie ewolucji, od czasów, gdy świadomość zamanifestowała się na Ziemi po raz pierwszy, każda forma życia posiada ją w postaci bardziej zaawansowanej niż niższe formy życia. W obrębie naszego gatunku zasadę tę rozumiemy jeszcze szerzej: wzrost dojrzałości utożsamiamy z większym polem widzenia, większą uważnością, bardziej rozbudowaną świadomością.

Dlaczego świadomość jest tak ważna? Ponieważ dla wszystkich gatunków, które ją posiadają, stanowi podstawowy instrument zachowania życia – określony poziom i formę dostrzegania otaczających realiów oraz zgodne z tym kierowanie własną aktywnością. Używam tu słowa świadomość w pierwotnym znaczeniu: jako stan bycia świadomym jakiegoś aspektu rzeczywistości. Można również mówić o świadomości jako o zdolności bycia świadomym. Formę świadomości charakterystyczną wyłącznie dla człowieka, która wyróżnia się tworzeniem pojęć i myśleniem abstrakcyjnym, określamy mianem *umysłu*.

Jak powiedzieliśmy, jesteśmy istotami, dla których świadomość (na poziomie konceptualnym) jest *wolicjonalna*. Oznacza to, że nasza natura została wyposażona w nadzwyczajną możliwość wyboru: dążyć do uświadamiania sobie czegoś albo nie dążyć (czy wręcz aktywnie tego unikać), poszukiwać prawdy albo nie poszukiwać (czy wręcz aktywnie jej unikać), koncentrować się na czymś albo nie koncentrować (czy wręcz obniżyć poziom świadomości tego). Innymi słowy, możemy wybrać, czy chcemy wykorzystywać własną zdolność, czy też osłabić jej działanie służące przetrwaniu i dobrobytowi. Możliwość kierowania sobą jest źródłem naszej chwały, choć czasami bywa ciężarem.

> Rozum jest dla nas podstawowym narzędziem w życiu. Jeśli go zdradzimy, ucierpi poczucie naszej wartości.

Jeżeli nie uświadamiamy sobie w wystarczającym stopniu swoich działań, jeżeli żyjemy bezmyślnie, spotyka nas nieuchronna kara w postaci zaniku poczucia własnej skuteczności i szacunku do siebie. Nie możemy czuć się kompetentni i wartościowi, żyjąc w umysłowej mgle. Rozum jest dla nas podstawowym narzędziem w życiu. Jeśli go zdradzimy, ucierpi poczucie naszej wartości. Najprostszą formą tej zdrady jest unikanie konfrontacji z przykrymi faktami. Na przykład:

„Wiem, że w pracy nie daję z siebie wszystkiego, ale nie chcę o tym myśleć”.
„Widzę sygnały, że interesy idą coraz gorzej, ale przecież to, co robimy, zawsze skutkowało. Zresztą wszystko to bardzo stresujące. Może jeżeli będę siedział cicho, problem rozwiąże się jakoś sam”.
„Uzasadnione skargi? Jakie uzasadnione skargi? Moja żona jest pod wpływem tego idiotycznego ruchu wyzwolenia kobiet i dlatego się na mnie wścieka”.

„Wiem, że moje dzieci cierpią, mając mnie tak mało. Wiem, że je krzywdzę i zniechęcam do siebie. Ale kiedyś jakoś się zmienię”.
„Co to znaczy: piję za dużo? Mogę przestać w każdej chwili, jeśli tylko zechcę”.
„Wiem, że to, co jem, rujnuje moje zdrowie, ale…”
„Wiem, że żyję ponad stan, ale…”
„Wiem, że jestem fałszywy i kłamię, opowiadając o swoich sukcesach, ale…”

Dokonując tysięcy wyborów między myśleniem a niemyśleniem, między byciem odpowiedzialnym za rzeczywistość a unikaniem odpowiedzialności, określamy, kim jesteśmy. Na poziomie świadomym rzadko pamiętamy o tych wyborach. Ale one sumują się w głębi naszej psychiki, a sumy tej doświadczamy jako poczucia własnej wartości. *Jest ono bowiem reputacją, jaką mamy w swoich własnych oczach*.

Nie wszyscy mamy taki sam poziom inteligencji, ale nie o inteligencję chodzi. Świadome życie nie zależy od stopnia inteligencji. *Żyć świadomie oznacza starać się uświadamiać sobie – najlepiej, jak potrafimy – wszystko, co ma znaczenie dla naszych działań, celów i wartości, oraz postępować adekwatnie do tego, co widzimy i wiemy*.

Świadomość zdradzona

Drugi człon powyższego śródtytułu wymaga zaakcentowania. Świadomość, której nie przekładamy na adekwatne czyny, jest świadomością zdradzoną; umysł ubezwłasnowalnia sam siebie. Żyć świadomie oznacza więcej niż widzieć i wiedzieć. Oznacza działać zgodnie z tym, co się dostrzega i wie. Mogę zauważyć, że byłem niesprawiedliwy i skrzywdziłem swoje dziecko (małżonka, znajomego), i wiem, że powinienem naprawić sytuację. Ale nie chcę się przyznać, że popełniłem błąd, więc odkładam to na później, twierdząc, że wciąż o tym „myślę”. Jest to przeciwieństwo życia

świadomego. To unikanie świadomości – wypieranie znaczenia tego, co robię, wypieranie mojej motywacji, wypieranie swojego przeciągającego się okrucieństwa.

Możliwe nieporozumienia

Pozwolę sobie przewidzieć tu i opisać pewne ewentualne nieporozumienia, dotyczące stosowania zasady świadomego życia.

1. Istotą uczenia się człowieka jest to, że nowe umiejętności, np. porozumiewanie się za pomocą obcego języka czy prowadzenie samochodu, stają się po pewnym czasie automatyczne. Nie wymagają od nas takiego poziomu świadomości, jaki był niezbędny w fazie nauki. Kiedy opanujemy jakieś zagadnienie, wiedza przechodzi do obszaru nieświadomego – dając tym samym miejsce świadomości na kontakt z nowym i nieznanym. Życie świadome nie oznacza, że zachowujemy bezpośrednią świadomość wszystkiego, czego się nauczyliśmy. Byłoby to zarówno niemożliwe, jak i niepożądane.

2. Działać świadomie – tj. z adekwatnym skupieniem umysłu – nie oznacza, że w każdym momencie czuwania musimy być zaangażowani w rozwiązywanie jakiegoś zadania. Możemy na przykład medytować, całkowicie opróżniając umysł z myśli, tak aby zrobić miejsce dla nowych możliwości wynikających ze stanu relaksacji, odrodzenia, kreatywności, wglądu albo jakiejś formy transcendencji. To właśnie może okazać się odpowiednią aktywnością umysłową – w pewnych sytuacjach wręcz bardzo pożądaną. Są też oczywiście i inne zajęcia alternatywne w stosunku do rozwiązywania problemów – np. kreatywna wizualizacja, zabawy ruchowe, seks. W odniesieniu do funkcjonowania umysłu to, co adekwatne, określane jest przez kontekst. Działanie świadome nie implikuje zawsze tego samego stanu umysłu, ale raczej stan adekwatny do tego, co się robi. Jeżeli na

przykład baraszkuję na podłodze z dzieckiem, stan mojego umysłu będzie inny, niż gdy piszę książkę. Ale fakt, że działam świadomie, ujawni się w tym, że niezależnie od tego, jak bardzo zbliżam się pozornie do poziomu dziecka, część mojego umysłu kontroluje sytuację, czuwając, by dziecku nie stało się nic złego. Jeżeli zaś nie zwracam uwagi na to, co się dzieje, jestem zbyt gwałtowny i wyrządzam dziecku krzywdę, poziom mojej świadomości jest nieadekwatny do sytuacji. Adekwatność stanu świadomości może być określana tylko w odniesieniu do danego celu. Stany „właściwy" i „niewłaściwy" nie występują w próżni.

3. Ponieważ mamy do wyboru nieskończoną liczbę obiektów, których można być świadomym, przeto w naszym umyśle przebiega nieustanny proces selekcji. Decydując się być tutaj, jednocześnie dokonuję wyboru, żeby nie być gdzie indziej – przynajmniej w tej chwili. Siedząc przy komputerze i pisząc tę książkę, pozostaję stosunkowo obojętny na swoje otoczenie. Jeżeli jednak oderwę uwagę od pisania, uświadomię sobie hałas przejeżdżających samochodów, krzyk dziecka, szczekanie psa. Innymi słowy, wszystkie te dźwięki znikają z pola mojej świadomości, a mój umysł jest zaabsorbowany wyłącznie słowami, które powstają w nim, a potem pojawiają się na ekranie komputera. Mój cel i wartości dyktują standardy selekcji.

W czasie pisania tej książki często jestem w stanie skupienia podobnym do transu. Działa bezwzględny proces selekcji, ale w tym kontekście mogę powiedzieć, że funkcjonuję na wysokim poziomie świadomości. Gdybym jednak, nie zmieniając mojego stanu, nadal zajęty myślami i obojętny na otoczenie, miał prowadzić samochód, funkcjonowałbym na niebezpiecznie niskim poziomie świadomości, ponieważ nie nastąpiła adaptacja do zmiany

kontekstu i celu. Powtórzmy raz jeszcze: kontekst decyduje o tym, jaki stan umysłu jest właściwy.

Odpowiedzialność wobec rzeczywistości

Życie świadome pociąga za sobą poszanowanie faktów – zarówno ze świata wewnętrznego (potrzeb, pragnień, emocji), jak i zewnętrznego. Przeciwieństwem jest brak szacunku dla rzeczywistości, który określa postawa typu: „Jeżeli czegoś nie widzę i nie przyjmuję do wiadomości, to nie istnieje”.

> Jeżeli żyjemy świadomie, nie wyobrażamy sobie, że nasze odczucia nieomylnie wskazują prawdę.

Życie świadome oznacza życie odpowiedzialne względem rzeczywistości. Niekoniecznie musi podobać się nam to, co widzimy, ale rozpoznajemy, że jest to, co jest, i nie ma tego, czego nie ma. Życzenia, lęki czy zaprzeczenia nie zmienią faktów. Jeżeli pragnę kupić sobie nowe ubranie, ale potrzebuję pieniędzy na zapłacenie czynszu, moje pragnienie nie zmieni rzeczywistości, nie sprawi, że zakup stanie się racjonalny. Jeżeli boję się operacji, która – zdaniem lekarza – jest konieczna do uratowania mi życia, mój lęk nie spowoduje, że przeżyję bez zabiegu. Jeżeli jakieś stwierdzenie jest prawdziwe, moje zaprzeczanie mu nie zmieni go w fałszywe.

Kiedy żyjemy świadomie, nie mylimy subiektywnego z obiektywnym. Nie wyobrażamy sobie, że nasze odczucia nieomylnie wskazują prawdę. Możemy wiele się od nich nauczyć. Mogą one kierować nas ku ważnym faktom. Ale za odczuciami musi podążać refleksja oraz konfrontacja z rzeczywistością – zatem udział rozumu.

Powiedziawszy to, przyjrzyjmy się bliżej, co składa się na praktykę świadomego życia.

Cechy życia świadomego

Świadome życie implikuje:

- umysł aktywny, a nie bierny;
- inteligencję, która cieszy się z własnej aktywności;
- życie „w danej chwili” bez utraty szerszego kontekstu;
- poszukiwanie, a nie unikanie istotnych faktów;
- wolę rozróżniania faktów od interpretacji i emocji;
- dostrzeganie impulsów, by wyprzeć bolesne czy napawające lękiem fakty, konfrontowanie się z nimi;
- staranie, by znać swoją rzeczywistą pozycję na drodze do realizacji różnych celów (osobistych i zawodowych); wiedzieć, czy odnoszę sukces, czy porażkę;
- staranie, by zdawać sobie sprawę, czy moje działania są spójne z moimi celami;
- poszukiwanie informacji zwrotnych z otoczenia, tak by móc modyfikować sposób działania, kiedy zajdzie taka potrzeba;
- nieustawanie w próbach zrozumienia rzeczywistości, niezależnie od tego, jak to trudne;
- otwartość na nową wiedzę i gotowość rewidowania dawnych założeń;
- chęć dostrzegania i naprawiania błędów;
- pragnienie nieustannego rozszerzania świadomości – zaangażowanie w proces uczenia się – a tym samym zaangażowanie w rozwój jako drogę życia;
- pragnienie zrozumienia otaczającego świata;
- pragnienie poznania rzeczywistości nie tylko zewnętrznej, ale i wewnętrznej: świata potrzeb, uczuć, aspiracji, motywów, tak by nie być dla siebie obcym człowiekiem;
- pragnienie uświadomienia sobie własnego świata wartości oraz ich źródeł, tak by nie ulegać wartościom nieracjonalnie lub bezkrytycznie przejętym od innych.

Omówmy kolejno każdy z elementów.

Umysł aktywny, a nie bierny. Mamy tu do czynienia z najbardziej fundamentalną formą potwierdzenia siebie: wybór myślenia, poszukiwania świadomości, zrozumienia, wiedzy, jasności.

Konsekwencją tego nastawienia jest kolejna cecha wysokiej samooceny – odpowiedzialność za siebie. Ponieważ jestem odpowiedzialny za swoje istnienie i szczęście, przeto dokonuję wyboru, by być świadomym i iść za

głosem najlepszego rozumienia rzeczywistości, na jakie mnie stać. Nie wyobrażam sobie, że ktoś inny może oszczędzić mi konieczności myślenia i podejmowania decyzji, robiąc to za mnie.

Inteligencja, która cieszy się z własnej aktywności.

Dzieci mają naturalną tendencję do znajdowania takiej samej radości w posługiwaniu się umysłem, co ciałem. Podstawową aktywnością dziecka jest uczenie się. Stanowi ono również jego podstawową rozrywkę. Utrzymanie tej tendencji w życiu dorosłym, tak by świadomość była radością, a nie ciężarem, jest świadectwem dobrze rozwiniętej osobowości.

Co prawda dorosły nie jest w stanie nagle postanowić, że będzie znajdować przyjemność w świadomym życiu, jeżeli do tej pory kojarzył to z lękiem, bólem czy wyczerpującym wysiłkiem. Ale wszyscy, którzy potrafią wytrwać, pokonać takie przeszkody i żyć bardziej świadomie, mówią, że lekcje tego typu stają się źródłem coraz większej satysfakcji.

Życie w „danej chwili" bez utraty szerszego kontekstu. W idei świadomego życia zawarte jest bycie obecnym w tym, co się robi: słuchać pretensji klienta, będąc obecnym w tej sytuacji; bawić się z dzieckiem, będąc obecnym w tej aktywności; prowadzić psychoterapię z pacjentem, będąc całym sobą przy nim, a nie nigdzie indziej. Robić to, co się robi, gdy to się robi.

Nie oznacza to jednak, że świadomość ogranicza się wyłącznie do bezpośrednich doznań zmysłowych, oderwanych od szerszego kontekstu. Jeżeli nie odnoszę się do tego kontekstu, świadomość jest zubożona. Chcę być *obecny* w danej chwili, ale nie chcę być w niej *uwięziony*. Taka równowaga pozwala na stan najbardziej efektywny.

Poszukiwanie, a nie unikanie ważnych faktów. Ich „wagę" określają moje potrzeby, pragnienia, wartości, cele i działania. Jestem ciekawy i otwarty na każdą informację, która może wpłynąć na zmianę mojego

sposobu postępowania lub modyfikację przyjętych założeń, czy też trwam w przekonaniu, że nie muszę wiedzieć nic więcej? Nieustannie poszukuję nowych danych, które mogą okazać się przydatne, czy też zamykam oczy nawet na to, co jest ewidentne? Nie trzeba mówić, która opcja jest bardziej konstruktywna.

Wola rozróżniania faktów od interpretacji i emocji. Widzę, że marszczysz brwi. Interpretuję, że jesteś na mnie zły. Czuję się przez to urażony, skrzywdzony, spięty. Moje interpretacje mogą być słuszne lub błędne. Uczucia, którymi reaguję, mogą być adekwatne lub nieadekwatne. Tak czy inaczej, zachodzi tu kilka odrębnych procesów. Jeżeli nie jestem tego świadomy, traktuję swoje uczucia jak głos rzeczywistości, co może doprowadzić do tragedii.

> Lęk i ból powinny być traktowane nie jako sygnał, by zamknąć oczy, ale by je szerzej otworzyć.

Inny przykład: dowiaduję się, że fizycy zmagają się z problemem, ich zdaniem, nierozwiązywalnym. Interpretuję: oznacza to, że rozum i nauka zawiodły. Czuję się załamany i zrozpaczony lub (w zależności od moich poglądów) podekscytowany i pełen triumfu. W rzeczywistości jednak pewny jest tylko fakt, że fizycy natrafili na problem. Reszta to wytwór mojego umysłu – może być racjonalny lub irracjonalny, ale w każdym wypadku mówi więcej o mnie niż o rzeczywistości.

Żyć świadomie oznacza być wrażliwym na te różnice. To, co spostrzegam, jak to interpretuję i co w związku z tym odczuwam, to trzy odrębne sprawy. Jeżeli ich nie odróżniam, ofiarą pada poczucie rzeczywistości. To znaczy ofiarą pada moja skuteczność.

Dostrzeganie impulsów, by wyprzeć bolesne czy napawające lękiem fakty i konfrontowanie się z nimi. Nie ma nic bardziej naturalnego niż

unikanie czy wypieranie tego, co powoduje lęk i ból. Ponieważ dotyczy to również faktów, które we własnym interesie powinniśmy poznać i rozważyć, przeto musimy pokonać te impulsy. To zaś wymaga uświadamiania ich sobie. Potrzebujemy zatem nastawienia na samopoznanie i samoświadomość – kierowania świadomości zarówno do wewnątrz, jak i na zewnątrz.

Elementem świadomego życia jest wyczulenie na pojawiającą się niekiedy zwodniczą tęsknotę za nieświadomością. Wymaga to od nas najbardziej bezwzględnej uczciwości, na jaką nas stać. Lęk i ból powinny być traktowane nie jako sygnał, by zamknąć oczy, ale by je szerzej otworzyć, nie odwracać wzroku, ale patrzyć z większą uwagą. Nie jest to zadanie łatwe i wymaga wysiłku. Nierealistycznie byłoby myśleć, że zawsze spełnimy je doskonale. Ale szczerość intencji u ludzi bywa bardzo różna. Jej stopień zaś ma wielkie znaczenie. Wysoka samoocena nie wymaga się pasma samych sukcesów, ale szczerego zamiaru, by być świadomym.

Staranie, by znać swoją rzeczywistą pozycję na drodze do realizacji różnych celów (osobistych i zawodowych). Jeżeli jednym z moich celów jest satysfakcjonujące i szczęśliwe małżeństwo, to jakie jest ono teraz? Czy wiem? Czy mój partner powiedziałby to samo, co ja? Czy jesteśmy ze sobą szczęśliwi? Czy są jakieś frustracje i nierozwiązane problemy? Jeżeli tak, co robię w tej kwestii? Czy mam plan działania, czy tylko nadzieję, że sprawy „jakoś” się ułożą?

Jeżeli mam aspirację założyć pewnego dnia własną firmę, co robię w związku z tym? Czy jestem bliżej celu niż miesiąc albo rok temu? Czy jestem na dobrej drodze? Albo jeżeli mam ambicje, by zostać pisarzem, w jakim punkcie jestem teraz w odniesieniu do zaspokojenia tych ambicji? Co robię, by je spełnić? Czy w przyszłym roku będę bliższy ich spełnienia

niż w tym? Jeżeli tak, to dlaczego? Czy uświadamiam sobie własne plany w takim stopniu, w jakim powinienem?

Staranie, by zdawać sobie sprawę, czy moje działania są spójne z celami. To zagadnienie jest ściśle powiązane z poprzednim. Czasami pomiędzy celami a sposobem spędzania czasu i wydatkowania energii brakuje spójności. Sprawom, o których twierdzimy, że są najważniejsze, poświęcamy najmniej uwagi, podczas gdy w te mniej istotne angażujemy się znacznie bardziej. Życie świadome polega więc na kontrolowaniu zgodności postępowania z celami. Jeżeli zostanie wykryta niespójność, należy przemyśleć albo swój sposób postępowania, albo cel.

Poszukiwanie informacji zwrotnych z otoczenia, tak by móc modyfikować sposób działania, kiedy zajdzie taka potrzeba. Podczas lotu z Los Angeles do Nowego Jorku może się zdarzyć, że pilot nieco zboczy z kursu. Uzyskawszy informację zwrotną o tym, ma możliwość wniesienia poprawek, aby przywrócić samolot na właściwy kurs. Podobnie w życiu i realizacji celów nie wolno raz określić kursu, a potem pozostawać ślepym na wszelkie sygnały. Zawsze istnieje możliwość, że nowa informacja będzie wymagała od nas korekty dotychczasowych planów i zamiarów.

> Lider w biznesie, który funkcjonuje na wysokim poziomie świadomości, zawsze planuje w kategoriach przyszłego rynku.

Jeżeli obracamy się w sferze biznesu, być może powinniśmy zrewidować strategię reklamy. Być może kierownik, na którego tak liczyliśmy, raz po raz wykazuje, że się nie nadaje na to stanowisko. Być może produkt, który wydawał się doskonały, jest już przestarzały, bo konkurencja wypuściła coś lepszego. Może nagłe pojawienie się nowej konkurencji za granicą zmusza

nas do ponownego przemyślenia globalnej strategii. Może ostatnie zmiany demograficzne mają wpływ na przyszłe funkcjonowanie firmy i jest to wpływ, który musimy teraz zbadać i wziąć pod uwagę przy tworzeniu planów. Szybkość, z jaką zauważamy takie zmiany i adekwatnie reagujemy na nie, zależy od poziomu świadomości, na którym funkcjonujemy.

Lider w biznesie, który funkcjonuje na wysokim poziomie świadomości, zawsze planuje w kategoriach przyszłego rynku. Menedżer funkcjonujący na poziomie umiarkowanym myśli w kategoriach dnia dzisiejszego. Menedżer funkcjonujący na poziomie niskim może nawet nie zdawać sobie sprawy, że myśli kategoriami przeszłości.

Mówiąc o sferze bardziej osobistej, załóżmy, że chcę, by mój małżonek zachowywał się w określony sposób. Podejmuję działania, które mają na celu wywołać te zmiany. Czy uparcie zachowuję się w określony sposób, nie zwracając uwagi, czy przynosi on pożądany rezultat? Czy nie przeprowadzaliśmy tej samej rozmowy czterdzieści razy? Czy kiedy widzę, że dany sposób nie przynosi efektu, próbuję czegoś innego? Innymi słowy, czy funkcjonuję mechanicznie, czy też świadomie?

Nieustawanie w próbach zrozumienia rzeczywistości, niezależnie od tego, jak to trudne. W dążeniu do zrozumienia i mistrzostwa napotykamy trudności. Kiedy tak się dzieje, mamy możliwość wyboru: wytrwać albo się poddać. Uczniowie stają wobec takiej alternatywy w szkole. Naukowcy – w trakcie prowadzenia badań. Menedżerowie – w tysiącach zadań, które stają przed nimi każdego dnia. Każdy ma tę alternatywę w osobistych relacjach z ludźmi.

Jeżeli jesteśmy wytrwali w dążeniu do skuteczności, a jednak na drodze do realizacji celu stają przeszkody, możemy zrobić przerwę na odpoczynek lub spróbować nowego podejścia, ale nie wolno się poddać rozpaczy lub zrezygnować z siebie i dać się pokonać. Jeżeli się poddamy, wycofamy,

popadniemy w bierność albo będziemy tylko udawać, że podejmujemy próby, zawęzimy pole świadomości – by uciec od bólu i frustracji, które towarzyszyły naszym wysiłkom. Tymczasem świat należy do wytrwałych.

Przypomina mi się historia opowiadana o Winstonie Churchillu. Poproszono go o wygłoszenie mowy do absolwentów szkoły średniej. Po owacyjnym powitaniu szacownego gościa uczniowie z niecierpliwością czekali, co powie. Churchill wstał, spojrzał na młodzież i zagrzmiał: „Nigdy, nigdy, nigdy, nigdy, nigdy, nigdy, nigdy się nie poddawajcie!”, po czym usiadł.

Oczywiście, czasami możemy podjąć racjonalną decyzję, by ustać w wysiłkach zrozumienia lub opanowania czegoś, ponieważ w kontekście preferowanych przez siebie innych wartości oraz zainteresowań dalsze wydatkowanie czasu, energii i umiejętności w tym kierunku jest nieuzasadnione. Jest to jednak inne zagadnienie, niezwiązane bezpośrednio z omawianym teraz tematem – oprócz tego, że decyzja o zaprzestaniu działania powinna być świadoma.

Otwartość na nową wiedzę i gotowość rewidowania dawnych założeń. Nie funkcjonujemy na wysokim poziomie świadomości, jeżeli jesteśmy tak bardzo pochłonięci tym, co już wiemy, że odcinamy się od nowych informacji, które mogłby mieć wpływ na nasze poglądy i przekonania. Taka postawa wyklucza możliwość rozwoju.

Wyjściem nie jest podawanie w wątpliwość wszystkiego, ale raczej postawa otwartości na nowe doświadczenia i wiedzę. Nawet gdy na początku nie popełniliśmy błędu, nawet gdy założenia wyjściowe są nadal aktualne, zawsze możliwe jest wprowadzenie nowych uściśleń, poprawek i ulepszeń. Czasami zaś założenia wyjściowe są błędne i wymagają rewizji. Prowadzi to do następnego punktu.

Chęć dostrzegania i naprawiania błędów. Kiedy raz przyjmiemy pewne założenie lub ideę za prawdziwą, prawie zawsze z upływem czasu przywiązujemy się do niej. Niebezpieczeństwo tkwi w tym, że możemy nie chcieć dostrzegać dowodów na to, że się mylimy. Podobno Karol Darwin, ilekroć dowiadywał się o fakcie, który wydawał się przeczyć jego teorii ewolucji, natychmiast go zapisywał, ponieważ nie ufał, że jego pamięć tę informację przechowa.

Życie świadome wymaga przede wszystkim lojalności wobec prawdy, a nie dążenia, by za wszelką cenę mieć rację. Każdy z nas czasami się myli, każdy popełnia błędy, ale jeżeli łączymy poczucie własnej wartości (a raczej pseudopoczucie własnej wartości) z nieomylnością albo jesteśmy nadmiernie przywiązani do własnego stanowiska, wówczas musimy w źle pojętej samoobronie zawężać świadomość. Odczuwanie przyznania się do błędu jako upokorzenia jest świadectwem wadliwej samooceny.

Pragnienie nieustannego rozszerzania świadomości – *zaangażowanie w proces uczenia się* **– a tym samym zaangażowanie w rozwój jako drogę życia**. W drugiej połowie XIX wieku szef Amerykańskiego Biura Patentowego oświadczył: „Wszystko istotne, co mogło zostać wynalezione, zostało już wynalezione”. Był to punkt widzenia przeważający na przestrzeni niemal całej historii człowieka. Przez setki tysięcy lat istnienia *homo sapiens* na naszej planecie aż do niedawna ludzie uważali, że egzystencja zasadniczo się nie zmienia. Wierzyli, że cała wiedza, którą człowiek może zdobyć, została już zgromadzona. Pogląd, że ludzkie życie jest procesem przechodzenia od starej wiedzy do nowej, od odkrycia do odkrycia – nie mówiąc już o naukowych i technologicznych przełomach, które następują po sobie w dezorientującym tempie – istnieje zaledwie od paru sekund, patrząc z perspektywy ewolucji. W odróżnieniu od wszystkich

wcześniejszych pokoleń, żyjemy w epoce, w której cały zasób wiedzy podwaja się mniej więcej co dziesięć lat!

Tylko zaangażowanie w proces uczenia się w ciągu całego życia pozwoli nam na adaptację do świata. Ci, którzy wierzą, że namyśleli się już i nauczyli „wystarczająco dużo", staczają się po równi pochyłej ku narastającemu brakowi świadomości. Prostym przykładem jest opór niektórych przed poznaniem zasad działania komputera. Przypominam sobie, co powiedział wiceprezes pewnej firmy brokerskiej: „Mordęga nauki posługiwania się komputerem rujnowała moje poczucie własnej wartości. Nie chciałem się uczyć. Jednak nie miałem wyjścia – było to konieczne. Och, cóż to była za batalia!"

Pragnienie zrozumienia otaczającego świata. Wszyscy ulegamy, bardziej niż sobie to uświadamiamy, wpływom świata, w którym żyjemy – pod względem fizycznym, kulturowym, społecznym, ekonomicznym i politycznym. Otoczenie fizyczne ma wpływ na nasze zdrowie. Otoczenie kulturowe – na postawy, wartości, przyjemność, jaką czerpiemy (albo nie) z tego, co widzimy, słyszymy, czytamy. Środowisko społeczne wpływa na spokojny lub gwałtowny bieg naszego życia. Czynniki ekonomiczne wpływają na standard życia. Czynniki polityczne określają skalę naszej wolności i stopień kontroli nad swoim życiem. Do listy czynników w znaczącym stopniu określających nasz kontekst można by dorzucić jeszcze wymiar kosmiczny, religijny lub duchowy, niezależnie od interpretacji tych pojęć. Lista ta jest dużym uproszczeniem i służy tylko do zarysowania skali zagadnienia.

Pozostawać obojętnym na te siły, wyobrażać sobie, że żyjemy w próżni, znaczyłoby żyć jak lunatyk. Życie świadome zawiera pragnienie zrozumienia pełnego kontekstu.

Oczywiście osoba obdarzona wysoką inteligencją, o skłonnościach do filozoficznej refleksji będzie głębiej zainteresowana tym zagadnieniem niż osoba mniej inteligentna. Ale nawet wśród ludzi o ograniczonych możliwościach intelektualnych można dostrzec różnice w stopniu zainteresowania tymi sprawami – różnice w stopniu ciekawości, refleksji, świadomości, że jest coś, o czym można myśleć. I znowu, jako że nie jesteśmy ani wszechwiedni, ani nieomylni, naczelną wartość mają nasze zamiary i wyraz, jaki dajemy im w działaniu.

Pragnienie poznania rzeczywistości nie tylko zewnętrznej, ale i wewnętrznej: świata potrzeb, uczuć, aspiracji, motywów, by nie być dla siebie obcym człowiekiem. W praktyce psychoterapeutycznej spotkałem wielu ludzi, którzy są dumni ze swojej uniwersalnej wiedzy: od fizyki przez filozofię polityki, estetykę i najnowsze odkrycia na temat Saturna do nauk buddyzmu zen. A jednak pozostają ślepi na działania własnego wewnętrznego wszechświata. Stan ruiny, w którym znajduje się ich życie osobiste, jest najlepszym świadectwem skali nieświadomości co do ich wnętrza. Wypierają swoje potrzeby i nie przyznają się do nich, racjonalizują swoje emocje, intelektualizują (lub uduchowiają) swój sposób zachowania – przechodząc od jednego niesatysfakcjonującego związku do drugiego albo pozostając całe życie w tym samym, lecz nie robiąc nic, by go ulepszyć. Człowiek, który wykorzystuje swoją świadomość do wszystkiego oprócz zrozumienia samego siebie, nie żyje świadomie.

Oczywiście czasami wysiłki zmierzające do poznania siebie znajdują się w impasie i potrzebujemy pomocy przewodnika, nauczyciela czy terapeuty. Ważna jest jednak intencja, kierunek: pragnienie poznania wewnętrznego świata swoich potrzeb, uczuć, motywów, procesów myślowych – w odróżnieniu od odsunięcia się od siebie, wyobcowania z siebie, co

w różnym stopniu charakteryzuje większość ludzi (o tym pisałem w *The Disowned Self*).

Ta intencja i pragnienie ujawniają się w prostych pytaniach: Czy wiem, co czuję w danej chwili? Czy rozpoznaję impulsy, z jakich wypływa moje zachowanie? Czy zauważam, kiedy moje uczucia i zachowania są spójne? Czy wiem, jakie potrzeby i pragnienia być może próbuję zaspokoić? Czy wiem, czego rzeczywiście chcę od kontaktu z danym człowiekiem (nie co „powinienem" chcieć)? Czy wiem, o co chodzi w moim życiu? Czy „program", według którego żyję, został przeze mnie bezkrytycznie przejęty od innych, czy też został naprawdę przeze mnie wybrany? Czy wiem, jak postępuję, gdy czuję, że siebie lubię, a jak, kiedy siebie nie lubię? Oto pytania, których wymaga inteligentne samopoznanie.

Proszę zauważyć, że jest to podejście całkowicie odmienne od chorobliwego koncentrowania się na sobie, polegającego na mierzeniu co dziesięć minut swojej emocjonalnej temperatury. Nie zalecam obsesyjnego zajmowania się sobą. Nie chcę nawet mówić o „introspekcji", ponieważ ten termin sugeruje coś znacznie bardziej technicznego i odległego od doświadczeń przeciętnego człowieka. Wolę używać zwrotu „sztuka dostrzegania". Dostrzegania odczuć we własnym ciele. Dostrzegania emocji, które pojawiają się w kontakcie z drugim człowiekiem. Dostrzegania schematów zachowania, które mogą mi nie służyć. Dostrzegania, co mnie pobudza, a co wyczerpuje. Dostrzegania, czy głos odzywający się w mojej głowie jest naprawdę mój, czy może kogoś innego – na przykład mojej matki.

Aby zaś dostrzegać, muszę być zainteresowany. Muszę uważać, że takie postępowanie jest wartościowe. Muszę wierzyć, że poznanie siebie ma wartość. Może zechcę przyjrzeć się sprawom kłopotliwym. Muszę być

przekonany, że na dłuższą metę odniosę większą korzyść ze świadomości niż z jej braku.

Dlaczego powinniśmy zwracać uwagę na odczucia płynące z ciała? Można podać chociażby taki przykład: byłoby to przydatne człowiekowi, który wolałby uniknąć zawału serca i dlatego korzystałby z ostrzeżeń o nadchodzącym stresie. Dlaczego powinniśmy zwracać uwagę na uczucia, które pojawiają się podczas kontaktu z drugim człowiekiem? Aby lepiej zrozumieć własne reakcje i zachowania. Dlaczego powinniśmy zwracać uwagę na schematy swoich zachowań? By wiedzieć, które działania przynoszą pożądany rezultat, a które nie, i w ten sposób odkryć, które należałoby zmienić. Dlaczego powinniśmy zwracać uwagę na to, co nas pobudza, a co wyczerpuje? By mieć częstszy kontakt z pierwszym, a rzadszy z drugim (do tego w żadnym wypadku nie dochodzi automatycznie czy „instynktownie"). Dlaczego warto badać wewnętrzne głosy? By rozpoznać obce wpływy niosące własne zestawy priorytetów (na przykład głos rodzica lub autorytetu religijnego); by nauczyć się odróżniać własny głos od pozostałych; by kierować swoim życiem jako autonomiczna osoba.

Pragnienie uświadomienia sobie własnego świata wartości oraz ich źródeł, tak by nie ulegać wartościom nieracjonalnie lub bezkrytycznie przejętym od innych. Ten punkt ściśle wiąże się z poprzednim. Jednym z przejawów życia nieświadomego jest obojętność wobec wartości, które kierują naszym zachowaniem, a nawet brak zainteresowania tą kwestią. Każdy z nas czasami wyciąga z doświadczeń błędne czy nieracjonalne wnioski, które mogą stać się podstawą do sformułowania szkodliwych dla nas wartości. Ponadto każdy z nas przyjmuje wartości z otaczającego świata – od rodziny, rówieśników, kultury – te zaś nie zawsze są racjonalne czy służą naszym prawdziwym interesom; prawdę mówiąc, rzadko są takie.

Młodzi ludzie, którzy dorastając widzą wiele przykładów nieuczciwości i hipokryzji, mogą wysnuć wniosek: „Tak właśnie wygląda świat, muszę się do tego przystosować”. W konsekwencji lekceważą uczciwość i prawość. W procesie socjalizacji mężczyzna może utożsamić wartość osobistą z wysokością swoich zarobków, a kobieta ze statusem mężczyzny, którego poślubia. Takie wartości niweczą wysoką samoocenę; niemal nieuchronnie prowadzą do alienacji od siebie oraz tragicznych decyzji życiowych. Życie świadome wymaga dokonania oceny wartości, które determinują nasze cele, w świetle rozumu i własnych doświadczeń.

Słowo o uzależnieniach

Ucieczka od świadomości wyraźnie uwidacznia się na obszarze uzależnień. Kiedy uzależniamy się od alkoholu, narkotyków lub destruktywnych związków z ludźmi, ukrytą intencją jest redukcja lęku i bólu – uniknięcie świadomości głębokiej bezradności i cierpienia. Uzależniamy się od środków uspokajających i kojących. Jednak lęk i ból nie znikają. Są po prostu w mniejszym stopniu uświadamiane. A ponieważ nieuchronnie wydostają się na powierzchnię z coraz większą intensywnością, potrzebujemy coraz większych dawek trucizny, by trzymać świadomość na uwięzi.

> Autodestrukcja to dzieło, którego najlepiej dokonuje się po ciemku.

Jeśli jesteśmy uzależnieni od środków pobudzających, uciekamy od wyczerpania lub depresji, które te mają maskować. Bez względu na to, co jeszcze dopełnia obrazu określonego przypadku, zawsze występuje ucieczka od świadomości. Czasami np. unikamy konsekwencji przyjętego stylu życia i, by go utrzymać, potrzebujemy środków stymulujących.

Dla osoby uzależnionej świadomość jest wrogiem. Jeżeli wiem, że alkohol jest dla mnie niewskazany, a mimo to piję, muszę najpierw wyłączyć światło świadomości. Jeżeli wiem, że z powodu kokainy straciłem pracę w trzech miejscach, a mimo to ją biorę, muszę najpierw oślepić swój rozum, muszę przestać widzieć to, co widzę, i wiedzieć to, o czym wiem. Jeżeli zdaję sobie sprawę, że pozostaję w związku, który rujnuje moją godność, niszczy poczucie wartości, zagraża mojemu zdrowiu fizycznemu, a jednocześnie decyduję się w nim trwać, muszę najpierw uciszyć głos rozsądku, omamić rozum, zmienić się w funkcjonalnego głupca. Autodestrukcja to dzieło, którego najlepiej dokonuje się po ciemku.

Z mojego życia

Każdy z nas może spojrzeć wstecz na swoje życie i przypomnieć sobie sytuacje, w których nie przywiązywał wagi do świadomości w takim stopniu, w jakim powinien. Mówimy sobie: „Gdybym tylko pomyślał!”, „Gdybym nie była tak impulsywna!”, „Gdybym sprawdził fakty bardziej starannie!”, „Gdybym była trochę bardziej przewidująca!”

Myślę o swoim pierwszym małżeństwie, które zawarłem w wieku dwudziestu dwóch lat. Myślę o wszystkich znakach (poza naszym młodym wiekiem), wskazujących, że popełniamy błąd: o konfliktach między nami, niezgodności w ocenie niektórych wartości, oznakach, że w rzeczywistości nie byliśmy w swoim „typie”. Dlaczego zatem brnąłem dalej? Bo mieliśmy kilka wspólnych zainteresowań. Bo działała fascynacja seksualna. Bo bardzo pragnąłem mieć w swoim życiu kobietę. Bo była pierwszą osobą, z którą czułem się związany – i brakowało mi pewności, że mogę spotkać inną. Bo w naiwny sposób wierzyłem, że ślub rozwiąże wszystkie problemy między nami. Takie były moje „powody”.

Jednak gdyby wtedy ktoś zadał mi pytanie (albo gdybym zadał je sam sobie): „Gdybyś postarał się coraz bardziej uświadamiać sobie, co się dzieje w twoim związku z Barbarą, stale, dzień po dniu, co mogłoby, twoim zdaniem, się wydarzyć?” – ciekaw jestem, co bym zobaczył, czemu musiałbym stawić czoło. Dla otwartego umysłu takie proste, a jednocześnie prowokacyjne pytanie może być niezwykle stymulujące.

W rzeczywistości nie zastanawiałem się ani nad uczuciami, które kierowały mnie ku małżeństwu, ani nad tymi, które sygnalizowały niebezpieczeństwo. Nie zadałem sobie logicznych i oczywistych pytań: „Dlaczego żenić się już teraz? Dlaczego nie poczekać, aż nasze stosunki klarowniej się ułożą?” Ponieważ tak się nie stało, moja samoocena została zraniona – pewna część mnie wiedziała, że unikam świadomości. Minęło wiele lat, zanim w pełni to zrozumiałem.

Jest pewne ćwiczenie, które proponuję moim pacjentom, żałując, że nie znałem go wtedy. Moje życie przez następne dziesięć lat mogłoby wyglądać inaczej. Gdybym przez dwa tygodnie codziennie rano siadał przy biurku i uzupełniał niedokończone zdanie: „Jeżeli zrozumiem lepiej, co dzieje się w moim związku z Barbarą…”, dopisując sześć, dziesięć zakończeń najszybciej jak potrafię, bez prób, cenzury, planowania czy „myślenia”, wówczas wątpliwości, które miałem wobec tego związku, oraz procesy wypierania ich stawałyby się coraz bardziej widoczne, uświadomione, niezaprzeczalne.

Proponuję to ćwiczenie osobom, które odczuwają niepewność i wewnętrzne konflikty w odniesieniu do relacji z niektórymi ludźmi. Jego efektem jest niemal zawsze wyraźne rozjaśnienie sytuacji. Czasami związek ulega radykalnej zmianie na lepsze, czasami się kończy.

Gdybym zastosował wówczas tę technikę, musiałbym stawić czoło faktowi, że silniejszym bodźcem niż zachwyt Barbarą było u mnie poczucie

samotności. Gdyby posłużyła się nią Barbara, uświadomiłaby sobie, że i jej postępowanie nie było racjonalne. Czy mielibyśmy odwagę i mądrość, by pozostać wiernymi temu poziomowi świadomości, mogę się tylko domyślać. Fakt, że ktoś się raz obudził, nie stanowi gwarancji, że nie zaśnie. Jednak, sądząc z doświadczeń moich pacjentów, niezmiernie trudno pozostać ślepym, gdy raz zobaczyło się światło, a otwarcie jednych drzwi pokazuje drogę do następnych.

Świadomość i ciało

Sukcesem Wilhelma Reicha było włączenie do psychoterapii ciała. Innymi słowy, uświadomienie klinicystom, że zablokowane emocje i uczucia ujawniają się w reakcjach fizycznych. Oddech staje się płytki, mięśnie są napięte. Kiedy taka sytuacja powtarza się wielokrotnie, blokady stają się częścią struktury ciała – „cielesną zbroją", jak to określał Reich. To, co zaczęło się jako proces psychiczny, przekształca się w somatyczny. Oddech może stać się nawykowo tak płytki, a mięśnie tak napięte, że tamowany jest strumień odczuć, a tym samym zawężana świadomość. Kiedy terapeuta dopomoże w uwolnieniu oddechu i rozluźnieniu napiętych mięśni, pacjent odczuwa więcej i staje się bardziej świadomy.

Praca z ciałem odblokowuje świadomość. To założenie przyjmuje się we wszystkich jej odmianach, które w rozumieniu interakcji pomiędzy psyche a somą wyszły daleko poza terapię Reicha. Uwolnienie ciała przyczynia się do uwolnienia umysłu.

We wczesnych latach siedemdziesiątych odbyłem kurs „rolfingu" (od nazwiska jego twórczyni, Idy Rolf), zwanego bardziej formalnie „integracją strukturalną". Proces obejmuje głęboki masaż i ćwiczenia mięśni w celu lepszego reagowania ciała na siły grawitacji, eliminacji braku równowagi

spowodowanej usztywnieniem mięśni i otwarciem obszarów blokujących przepływ odczuć i energii.

Byłem zachwycony reakcjami moich pacjentów. Wielu mówiło, że z tygodnia na tydzień obserwują u siebie zmiany; stają się bardziej wrażliwi i receptywni w pracy ze mną. Kiedy moje własne ciało otworzyło się, kiedy poprawił się „dostęp" do niego, zauważyłem, że mogę z większą precyzją „odczytywać" ciała innych ludzi. Widząc, jak siedzą, stoją czy poruszają się, natychmiast miałem morze informacji o ich wnętrzu. W spontaniczny sposób przeszedłem w swojej pracy na wyższy poziom świadomości – dzięki procesowi, który rozpoczął się od zwiększenia świadomości mojego własnego ciała.

Kiedy oznajmiłem to z entuzjazmem trenerowi, powiedział, że nie każdy doznaje tego typu doświadczeń i że jest to rezultat nie tylko rolfingu, ale również wysokiego poziomu świadomości, który miałem, uczestnicząc w zajęciach. „To jak w psychoterapii – powiedział. – Pacjenci, którzy są świadomi tego, co się dzieje, osiagają znacznie lepsze efekty niż ci, którzy są bardziej bierni, po prostu siedzą i oczekują, że terapeuta zrobi za nich wszystko".

Chcę przez to podkreslić, że jeżeli chcemy funkcjonować na wysokim poziomie świadomości, poważną przeszkodę stanowi ciało opancerzone przeciw emocjom.

Metoda dokańczania zdań jako sposób pobudzania do świadomego życia

Metoda dokańczania zdań jest prostym, ale nadzwyczaj skutecznym narzędziem podnoszenia samooceny, zrozumienia, szacunku do siebie oraz skuteczności. Opiera się na założeniu, że każdy z nas ma większą wiedzę, niż jest tego świadomy – większą mądrość, niż ta, z której korzysta,

i więcej możliwości, niż te, które ujawniają się na co dzień. Metoda ta jest sposobem docierania do tych ukrytych zasobów i aktywizowania ich. Może być stosowana na wiele sposobów. Opiszę jeden nad wyraz skuteczny.

Proces polega na napisaniu niekompletnego zdania (trzonu) i dodawaniu różnych zakończeń. Najważniejsze jest, by każde zakończenie zbudowane było zgodnie z zasadami gramatyki. Należy znaleźć co najmniej sześć zakończeń. Trzeba pracować w jak najszybszym tempie. Żadnych przerw na „myślenie”: czy nie utknęliśmy, czy dane sformułowanie jest prawdziwe, mądre, znaczące. Każde zakończenie jest dobre, po prostu pisz dalej.

Pracując w ten sposób, korzystamy z notatnika, maszyny do pisania czy komputera. (Można też posługiwać się magnetofonem. Wówczas powtarzamy zdanie, nagrywając je, i za każdym razem podajemy inne zakończenie. Następnie przesłuchujemy nagranie, by zastanowić się nad wypowiedziami.)

Metodę dokańczania zdań można stosować w różnych celach. Niektóre poznamy w trakcie lektury książki. Jak możemy ją zastosować do procesu uczenia się świadomego życia? Z samego rana, zanim zaczniesz dzień pracy, usiądź i napisz następujący trzon:

Życie świadome oznacza dla mnie …….

Następnie jak najszybciej, bez przerwy na zastanowienie, dopisz tyle zakończeń, ile potrafisz w ciągu dwóch czy trzech minut (nigdy mniej niż sześć, a wystarczy dziesięć). Nie przejmuj się, czy są „prawdziwe”, sensowne czy znaczące. Napisz, cokolwiek przyjdzie ci do głowy, ale napisz.

Następnie przejdź do kolejnych zdań:

Jeżeli dziś o 5% bardziej uświadomię sobie swoje działania …….

(Dlaczego tylko 5%? Zacznijmy od małych, nieonieśmielających, „dających się ugryźć” kęsów. A poza tym pięć procent to zazwyczaj bardzo wiele!)

Jeżeli będę zwracał dzisiaj uwagę na to, jak odnoszę się do ludzi …….

Jeżeli dzisiaj o 5% bardziej uświadomię sobie swoje najważniejsze związki z ludźmi …….

Jeżeli o 5% bardziej uświadomię sobie dzisiaj …….
(Wstaw ważny dla siebie problem, np. relację z jakimś człowiekiem, trudności w pracy, uczucia niepokoju lub depresji.)

Kiedy skończysz, zabierz się do normalnych zajęć dnia.

Wieczorem, jako zadanie przed kolacją, podaj zakończenia następujących trzonów:

Kiedy zastanawiam się, jakbym się czuł, żyjąc bardziej świadomie …….

Kiedy zastanawiam się, co się dzieje, gdy o 5% bardziej uświadamiam sobie swoje działania …….

Kiedy zastanawiam się, co się dzieje, gdy o 5% bardziej uświadamiam sobie swoje najważniejsze związki z ludźmi …….

Kiedy zastanawiam się, co się dzieje, gdy o 5% bardziej uświadamiam sobie …….
(to, co wpisałeś rano)

Wykonuj to ćwiczenie codziennie, od poniedziałku do piątku, przez pierwszy tydzień. Nie czytaj, co napisałeś poprzedniego dnia. Będzie wiele powtórzeń. Ale pojawią się i nowe zakończenia. Energetyzujesz swoją psychikę, by pracowała dla ciebie.

Pod koniec tygodnia przeczytaj, co napisałeś, i wymyśl co najmniej sześć zakończeń następującego trzonu:

Jeżeli cokolwiek z tego, co napisałem, jest prawdą, dobrze byłoby ……

Podczas wykonywania tego ćwiczenia warto pozbyć się wszelkich oczekiwań, co się wydarzy lub „powinno” się wydarzyć. Nie formułuj żądań. Spróbuj wyeliminować oczekiwania. Wykonuj ćwiczenie, zajmuj się codziennymi sprawami i zaledwie rejestruj różnice w odczuciach i sposobie funkcjonowania. Odkryjesz, że uaktywniłeś siły, które sprawią, iż nie będziesz mógł uniknąć bardziej świadomego funkcjonowania.

Przeciętna sesja nie powinna trwać dłużej niż dziesięć minut. Jeżeli trwa znacznie dłużej, oznacza to, że nadmiernie myślisz (kombinujesz, kalkulujesz).

Zauważ, że popołudniowy zestaw zdań odnosi się do porannego. Nazywam to „dokańczaniem książki”. Jeśli wiemy, że trzony te czekają na swoje dokończenie pod koniec dnia, wzmacniamy motywację, by być bardziej świadomymi przez cały dzień.

Technikę tę można uznać za procedurę uczenia się, jak panować nad własną uwagą, a w szerszym znaczeniu – jak kierować „spontaniczną” pracą umysłu. Do utrzymania wysokiej samooceny konieczna jest pewna dyscyplina. A jej fundamentem jest dyscyplina samej świadomości. Właśnie ją ma wspierać ta technika.

Po mniej więcej dwóch tygodniach zrozumiesz, na czym polega jej sens. Następnie możesz zacząć posługiwać się trzonami kolejnych zdań, by podnieść świadomość w odniesieniu do innych ważnych dla ciebie zagadnień, na przykład:

Jeżeli dzisiaj o 5% bardziej uświadomię sobie, kiedy jestem umysłowo aktywny, a kiedy bierny, mogę dostrzec, że …….

(Wieczorny trzon: Kiedy zastanawiam się, co się dzieje, gdy) …….

Jeżeli dzisiaj o 5% bardziej uświadomię sobie swoje relacje z …….

Jeżeli dzisiaj o 5% bardziej uświadomię sobie swoje poczucie niepewności …….

Jeżeli dzisiaj o 5% bardziej uświadomię sobie swoją depresję …….

Jeżeli dzisiaj o 5% bardziej uświadomię sobie swoje zmartwienie dotyczące …….

Jeżeli dzisiaj o 5% bardziej uświadomię sobie swoje impulsy do unikania nieprzyjemnych faktów …….

Jeżeli dzisiaj o 5% bardziej uświadomię sobie swoje najgłębsze wartości i cele …….

Jeżeli dzisiaj o 5% bardziej uświadomię sobie swoje emocje …….

Jeżeli dzisiaj o 5% bardziej uświadomię sobie swoje priorytety …….

Jeżeli dzisiaj o 5% bardziej uświadomię sobie, jak czasami sobie przeszkadzam …….

Jeżeli dzisiaj o 5% bardziej uświadomię sobie wyniki swoich działań …….

Jeżeli dzisiaj o 5% bardziej uświadomię sobie, jak czasami utrudniam innym danie mi tego, czego potrzebuję …….

Oto kilka sformułowań związanych z pracą zawodową:

Jeżeli dzisiaj o 5% bardziej uświadomię sobie, czego wymaga ode mnie praca …….

Jeżeli dzisiaj o 5% bardziej uświadomię sobie, co wiem o skutecznym kierowaniu …….

Jeżeli dzisiaj o 5% bardziej uświadomię sobie, co wiem o właściwym rozdzielaniu zadań …….

Kilka sformułowań dotyczących „oporu”:

Jeżeli wyobrażę sobie, że wprowadzam w swoje życie większą świadomość …….

Przerażające w byciu bardziej świadomym jest …….

Jeżeli dzisiaj o 5% bardziej uzmysłowię sobie lęki związane z bardziej świadomym funkcjonowaniem …….

Myślę, że to wystarczy, by pokazać, że możliwości są prawie niewyczerpane. W każdym przypadku jasne jest chyba też, jaki powinien być trzon wieczorny.

Oprócz praktyki psychoterapeutycznej prowadzę warsztaty weekendowe, w czasie których wciąż sprawdzam strategie podnoszenia samooceny. Zadania domowe w formie powyższych ćwiczeń okazały się potężnym narzędziem do łagodnego generowania zmian. Każdy, kto wykonywał ten szczególny „trening świadomości” przez miesiąc lub dwa, mówił potem o zwiększeniu poziomu świadomości w życiu codziennym – i okazywał jego objawy. Ćwiczenie to jest jak zastrzyk adrenaliny dla psychiki.

Wyzwanie

Życie świadome jest zarówno praktyką działania, jak i stanem umysłu, orientacją życiową. Rzecz jasna sytuuje się na pewnym kontinuum. Nikt nie

żyje całkowicie nieświadomie. Nikt też nie jest całkowicie niezdolny do rozszerzenia swojej świadomości.

Gdy się nad tym zastanowimy, zauważymy, że w pewnych dziedzinach życia jesteśmy bardziej świadomi niż w innych. Pracowałem ze sportowcami i tancerzami, którzy byli nad wyraz świadomi niuansów w obrębie własnego ciała (pracy nerwów, mięśni, krwiobiegu), a jednocześnie nie uświadamiali sobie wielu swoich emocji. Wszyscy znamy ludzi, którzy zachowują doskonałą świadomość w sferze pracy zawodowej, a zarazem zaskakują katastrofalnym brakiem świadomości w swoich relacji osobistych.

> W pewnych dziedzinach życia jesteśmy bardziej świadomi niż w innych.

W miarę oczywiste jest, jak identyfikować obszary życia wymagające większej świadomości. Szukamy sfery, w której życie przynosi nam najmniej satysfakcji. Patrzymy, gdzie tkwią frustracja i ból. Obserwujemy, gdzie jesteśmy najmniej efektywni. Jeżeli jesteśmy uczciwi wobec siebie, nie jest to trudne zadanie. Niektórym może być potrzebna większa świadomość w kwestii podstawowych potrzeb materialnych. Inni powinni skupić się na związkach z ludźmi. Jeszcze inni – na rozwoju intelektualnym. Kolejni powinni zbadać nowe obszary kreatywności i sukcesu, inni – rozwoju duchowego. Priorytet jest funkcją tego, dokąd dotarliśmy w toku indywidualnej ewolucji, oraz zależy od okoliczności obiektywnych. O tym, co właściwe, decyduje kontekst.

Załóżmy, że po przeczytaniu tego rozdziału określisz obszary swojego życia, w których jesteś najbardziej świadomy, i te, w których jesteś najmniej świadomy. Następnym krokiem jest dostrzeżenie, co przeszkadza w pozostawaniu na poziomie wysokiej koncentracji świadomości

w dziedzinach zaniedbanych. Pomóc może metoda dokańczania zdań, na przykład:

W życiu w pełni świadomym trudne jest …….

Napisz sześć zakończeń tak szybko, jak potrafisz. Następnie spróbuj uzupełnić zdanie:

W życiu nie w pełni świadomym dobre jest …….

Następnie:

Gdybym miał być tego bardziej świadomy …….

Następnie:

Gdybym miał spróbować uświadamiać sobie na tym obszarze o 5% więcej …….

(Pamiętaj o zasadzie małych kroków.)

Teraz zaś, zanim sprawdzisz, co można osiągnąć stosując metodę dokańczania zdań, być może uznasz za stymulujące poniższe pytania:

- Gdybyś zdecydował się być bardziej świadomy w pracy, co robiłbyś inaczej?
- Gdybyś zdecydował się być bardziej świadomy swoich relacji z ludźmi, co robiłbyś inaczej?
- Gdybyś zdecydował się zwracać większą uwagę na to, jak odnosisz się do innych, co robiłbyś inaczej?
- Jeśli odczuwasz niechęć lub lęk przed zdobyciem większej świadomości w którymś z tych obszarów, jakich negatywnych konsekwencji unikasz?
- Gdybyś, bez czynienia sobie wyrzutów, bardziej uświadomił sobie swoje lęki czy niechęć, co zauważyłbyś?
- Gdybyś pragnął być silniejszy i bardziej skuteczny w obszarach, których jesteś mniej świadomy, niż powinieneś, co jesteś gotów zrobić?

Praktyka świadomego życia jest pierwszym filarem poczucia własnej wartości.

7.

Samoakceptacja

Bez akceptacji siebie poczucie własnej wartości jest niemożliwe. Te dwa pojęcia są tak mocno ze sobą związane, że wręcz czasami się je myli. Jednak mają odmienne znaczenie i każde z nich powinno być rozumiane odrębnie.

Podczas gdy samoocena jest czymś, czego *doznajemy*, akceptacja siebie jest czymś, co *robimy*. Definiując przez zaprzeczenie, akceptacja siebie jest odmową bycia swoim wrogiem.

Pojęcie to ma trzy poziomy znaczenia. Rozpatrzymy po kolei każdy z nich.

Poziom pierwszy

Akceptować siebie to być po swojej stronie, być swoim sprzymierzeńcem. W znaczeniu najbardziej podstawowym samoakceptacja odnosi się do poszanowania i troski o siebie, które wynikają z faktu, że jestem żywą i świadomą istotą. W tym sensie jest bardziej pierwotna niż poczucie własnej wartości. Jest przedracjonalnym i przedmoralnym aktem afirmacji siebie – wrodzonym egoizmem, który jest naturalnym prawem każdej istoty ludzkiej – choć mamy zdolność działać przeciw niemu i go eliminować.

Niektórzy odrzucają siebie na tak głębokim poziomie, że niemożliwe jest u nich nawet rozpoczęcie pracy nad swoim rozwojem, dopóki nie zajmą się

tym problemem. W przeciwnym razie żadna terapia nie będzie przynosiła skutków, nowa wiedza nie będzie integrowana, nie nastąpi żaden znaczący postęp. Psychoterapeuci, którzy nie doceniają tego problemu lub nie wykryją jego obecności, nie będą rozumieć, dlaczego u niektórych pacjentów nie widać istotnej poprawy nawet po latach pracy terapeutycznej.

Akceptacja siebie jest odmową bycia swoim wrogiem.

To właśnie postawę samoakceptacji stara się wzbudzić psychoterapeuta u pacjenta choćby z najniższą samooceną. Postawa ta może dać siły do konfrontacji z tym, co trzeba dojrzeć we własnym wnętrzu, bez popadania w nienawiść do siebie, zaprzeczania własnej wartości, rezygnacji z woli życia. Pociąga za sobą deklarację: „Decyduję się cenić siebie, traktować się z szacunkiem i walczyć o swoje prawo do istnienia”. Ta pierwotna afirmacja siebie stanowi fundament, na którym wyrasta poczucie własnej wartości.

Samoakceptacja może być uśpiona i nagle się obudzić. Może walczyć o nasze życie, nawet gdy jesteśmy przepełnieni rozpaczą. Kiedy jesteśmy krok od samobójstwa, może sprawić, że chwycimy za telefon, by przywołać pomoc. Po latach znoszenia bólu i upokorzenia może nakazać nam krzyknąć „nie!” Kiedy chcemy już tylko położyć się i umrzeć, może zmusić nas, by iść dalej. To głos siły życiowej. To „samolubstwo” w najbardziej szlachetnym sensie. Jeżeli milknie, pierwszą ofiarą pada poczucie własnej wartości.

Poziom drugi

Samoakceptacja pociaga za sobą wolę doświadczania – tj. uzmysławiania sobie bez przeoczeń i uników – myśli, które mamy, uczuć, które odczuwamy, pragnień, które żywimy, czynów, których dokonujemy, bycia,

kim jesteśmy. Jest odmową uznawania jakiegokolwiek aspektu nas – ciała, myśli, uczuć, czynów, marzeń – za obce, za „nie-ja”. To gotowość doświadczania (a nie odcinania się od) wszystkich faktów naszego istnienia w danej chwili – myślenia własnych myśli, posiadania własnych uczuć, uświadamiania sobie swojego rzeczywistego zachowania.

Gotowość doświadczania i akceptowania uczuć nie oznacza, że muszą one decydować o naszym postępowaniu. Jeśli nie jestem dzisiaj w nastroju do pracy, mogę rozpoznać to uczucie, w pełni go doświadczyć, zaakceptować, a następnie… przystąpić do pracy. Będę jednak pracować z jaśniejszym umysłem, bo nie rozpocząłem dnia od oszukiwania siebie.

Jeżeli w pełni doświadczymy i zaakceptujemy negatywne uczucia, często będziemy w stanie się ich pozbyć. Uzyskawszy bowiem prawo istnienia, odchodzą one z centralnej pozycji.

Samoakceptacja jest gotowością do powiedzenia o każdej swojej emocji i zachowaniu: „To jest wyraz mnie, który nie musi mi się koniecznie podobać, ale jest mimo wszystko ekspresją mojej osoby, przynajmniej w chwili, kiedy się pojawia”. Jest to poczucie realizmu, szacunku dla rzeczywistości.

Jeżeli mam natrętne myśli, mam je. W pełni akceptuję realność tego doświadczenia. Jeżeli odczuwam ból, złość, lęk lub niestosowne pożądanie – czuję, że to, co jest, jest. Nie racjonalizuję, nie zaprzeczam, nie próbuję się tłumaczyć. Czuję to, co czuję, i akceptuję realność doświadczenia. Jeżeli podjąłem działania, których się później wstydzę – taka jest rzeczywistość. Nie staram się, by fakty zniknęły mi z oczu. Jestem gotowy spojrzeć prawdzie w oczy. Jest to, co jest.

„Zaakceptować” coś oznacza więcej niż „dostrzec” czy „przyznać”. To doświadczyć czegoś, stanąć w jego obecności, kontemplować jego realność, włączyć w świadomość. Muszę otworzyć się i w pełni doświadczyć

niepożądanych emocji, nie tylko pobieżnie je zarejestrować. Załóżmy, że żona pyta: „Jak się masz?”, a ja odpowiadam w napięciu i bez zastanowienia: „Fatalnie”. Wtedy ona mówi ze współczuciem: „Widzę, że naprawdę jesteś dzisiaj przygnębiony”. Wtedy wzdycham, napięcie zaczyna opuszczać moje ciało i całkiem innym głosem osoby, która jest szczera wobec siebie, mówię: „Tak, czuję się kiepsko, naprawdę kiepsko”, i zaczynam myśleć o tym, co mnie trapi. Gdy ciało było napięte, powstrzymując mnie przed doznawaniem uczuć, a ja odpowiedziałem: „Fatalnie”, zaprzeczałem swoim uczuciom, jednocześnie przyznając się do nich. Współczująca reakcja żony pomogła mi ich doświadczyć, co pozwoliło zająć się nimi. Uświadomienie sobie uczucia ma bezpośrednią, uzdrawiającą moc.

Można uświadomić sobie jakiś fakt i przejść nad nim do porządku dziennego tak szybko, że będę miał tylko złudzenie, iż praktykuję samoakceptację. W rzeczywistości będę praktykować zaprzeczanie i samooszukiwanie. Załóżmy, że mój przełożony próbuje wyjaśnić mi, gdzie popełniłem błąd. Mówi życzliwym i niekarcącym głosem, a jednak jestem zirytowany, niecierpliwy, chciałbym, żeby skończył już i poszedł sobie. Póki mówi, jestem zmuszony uświadamiać sobie, że popełniłem błąd. Kiedy jednak odchodzi, mogę usunąć ten fakt ze świadomości – przyznałem już, że popełniłem błąd, czy to nie wystarczy? – a to zwiększa prawdopodobieństwo, że popełnię podobny błąd jeszcze raz.

Samoakceptacja jest wstępnym warunkiem rozwoju. Jeżeli spotykam się z błędem, który popełniłem, to przyznając, że był mój, mam jednocześnie swobodę, by móc wyciągać z niego wnioski i nie popełnić go w przyszłości. Natomiast nie mogę uczyć się na błędach, do których się nie przyznaję.

> Nie mogę wybaczyć sobie czynów, do których się nie przyznam.

Jeżeli nie przyznam, że często żyję nieświadomie, jak mogę nauczyć się żyć świadomie? Jeżeli nie przyznam, że często żyję nieodpowiedzialnie, jak mogę nauczyć się żyć bardziej odpowiedzialnie? Jeżeli nie przyznam, że często jestem bierny, jak mogę nauczyć się żyć bardziej aktywnie?

Nie mogę pokonać strachu, do którego się nie przyznaję. Nie mogę skorygować błędów w kontaktach ze współpracownikami, jeżeli nie przyznam, że istnieją. Nie mogę zmienić w sobie pewnych cech, jeżeli upieram się, że ich nie mam. Nie mogę wybaczyć sobie czynów, do których się nie przyznaję.

Pewna pacjentka rozzłościła się na mnie, gdy wyjaśniałem jej to zagadnienie. „Jak możesz oczekiwać, że zaakceptuję swój beznadziejny poziom samooceny?” – pytała niemal obrażona. Odpowiedziałem pytaniem: „Jeżeli nie zaakceptujesz rzeczywistości, w jakiej jesteś, to niby jak możesz zacząć się zmieniać?” Trzeba tylko pamiętać, że „akceptować” wcale nie oznacza „lubić” czy „zgadzać się”. Mogę dostrzegać to, co jest, ale być zdeterminowanym, by to zmienić. To nie akceptacja, ale wyparcie sprawia, że tkwię w jednym miejscu.

Nie można faktycznie służyć sobie, nie można podnosić swojej samooceny, jeżeli brakuje akceptacji siebie.

Poziom trzeci

Samoakceptacja wiąże się ze współczuciem, z byciem przyjacielem dla siebie samego.

Załóżmy, że zrobiłem coś, czego żałuję, czego się wstydzę i co sobie wyrzucam. Samoakceptacja nie neguje rzeczywistości, nie upiera się, że to,

co złe, tak naprawdę jest dobre. Natomiast wnika w kontekst, w jakim dany czyn został popełniony. Chce zrozumieć, dlaczego. Dlaczego coś, co jest złe lub niewłaściwie, wydawało się wówczas pożądane, stosowne, a może nawet konieczne?

> Akceptacja, pełne współczucia zainteresowanie nie stymuluje niepożądanych zachowań, ale zmniejsza prawdopodobieństwo ponownego ich wystąpienia.

Nie zrozumiemy drugiego człowieka, wiedząc jedynie, że jego działanie było złe, niewłaściwe, destruktywne. Aby go zrozumieć, musimy poznać wewnętrzne pobudki takiego postępowania. Nawet dla najbardziej przestępczych czynów zawsze istnieje taki kontekst, który nadaje im jakiś sens. Nie oznacza to, że będą usprawiedliwione. Oznacza, że mogą być zrozumiane.

Mogę potępiać pewne swoje zachowania, a jednak odczuwać współczujące zainteresowanie dla motywów, które je wywołały. Nadal mogę być swoim przyjacielem. Nie ma to nic wspólnego z dostarczaniem sobie alibi, racjonalizowaniem czy unikaniem odpowiedzialności. Po przyjęciu odpowiedzialności za to, co zrobiłem, mogę pójść dalej – poznać kontekst. Dobry przyjaciel powiedziałby: „To było niegodne ciebie. Powiedz, dlaczego wydawało ci się, że to dobre rozwiązanie albo przynajmniej akceptowalne?” Mogę się o to zapytać sam.

Odkryłem u moich pacjentów i u siebie, że ten rodzaj akceptacji i współczującego zainteresowania nie wzmacnia niepożądanych zachowań, lecz przeciwnie: zmniejsza prawdopodobieństwo ponownego ich wystąpienia. Podobnie jak ganiąc i korygując innych, powinniśmy starać się nie umniejszać ich poczucia własnej wartości (ponieważ przyszłe

zachowania będą kształtowane przez obraz siebie), tak samo życzliwie powinniśmy traktować siebie. Na tym polega samoakceptacja.

Ćwiczenie

Zapoznając klientów z ideą samoakceptacji, lubię rozpoczynać od prostego ćwiczenia. Może ono stanowić znaczące doświadczenie.

Stań przed dużym lustrem. Spójrz na swoją twarz i ciało. Zwróć uwagę, jakie budzą się w tobie uczucia. Nie skupiaj się na ubraniu czy makijażu, ale na sobie. Zauważ, czy sprawia ci to trudność, czy czujesz się swobodnie. Dobrze jest wykonać to ćwiczenie nago.

Prawdopodobnie niektóre części ciała podobają ci się bardziej niż inne. Większość ludzi ma trudności z przyglądaniem się niektórym partiom przez dłuższy czas, ponieważ robią się zdenerwowani lub zdegustowani. Może w twoich oczach jest ból, z którym nie chcesz się skonfrontować. Może jesteś za gruby albo za chudy. Być może niektóre części twojego ciała nie podobają ci się aż tak, że prawie nie możesz na nie patrzyć. Być może dostrzegasz oznaki starzenia się, a nie możesz znieść towarzyszących temu myśli i uczuć. Pojawia się zatem impuls do ucieczki, usunięcia ich ze świadomości, odrzucenia, zaprzeczania pewnym aspektom siebie.

Jednak, nadal w ramach eksperymentu, pozostań skupiony na lustrzanym odbiciu parę minut dłużej i powiedz sobie: „Pomimo defektów i niedoskonałości akceptuję siebie bez zatrzeżeń i całkowicie”. Pozostań skoncentrowany, oddychaj głęboko i powtarzaj to zdanie kilka razy, przez minutę albo dwie, nie ponaglając procesu. W pełni doświadcz znaczenia tych słów.

Być może twoje ja zacznie protestować: „Pewne rzeczy w moim ciele nie podobają mi się, jak więc mogę akceptować się bez zastrzeżeń i całkowicie?” Pamiętaj, „akceptować” nie znaczy „lubić”. Nie znaczy, że

nie możemy wyobrażać sobie i pragnąć zmian. „Akceptować” znaczy doświadczać bez negowania, że fakt jest faktem. W tym przypadku oznacza zaakceptowanie, że twarz i ciało, które widzisz w lustrze, to twoja twarz i twoje ciało oraz że są, jakie są.

Jeżeli wytrwasz, jeżeli uznasz rzeczywistość tego, co jest, jeżeli przyjmiesz to do świadomości (a to w gruncie rzeczy oznacza „akceptacja”), zauważysz pewnie, że stałeś się bardziej zrelaksowany, że czujesz się nieco lepiej ze sobą, że jesteś bardziej rzeczywisty. Nawet jeśli nie wszystko, co widzisz w lustrze, podoba ci się, możesz powiedzieć: „Taki jestem. Nie kwestionuję tego faktu. Akceptuję go”. Oto wyraz szacunku dla rzeczywistości.

Kiedy pacjenci poświęcają temu ćwiczeniu codziennie rano dwie minuty i powtarzają je przez dwa tygodnie, zaczynają wkrótce odczuwać związek pomiędzy samoakceptacją i samooceną. Umysł, który szanuje to, co widzi, szanuje siebie. A poza tym jak samoocena mogłaby nie ucierpieć, gdy wypieramy się związku z własnym ciałem? Czy racjonalne jest wyobrażać sobie, że możemy kochać siebie, jednocześnie pogardzając tym, co widzimy w lustrze?

Pacjenci dokonują kolejnego odkrycia. Nie tylko nawiązują bardziej harmonijny związek z samym sobą, nie tylko wzrasta ich poczucie skuteczności i szacunku do siebie, ale – jeżeli są w stanie zmienić aspekt siebie, który im nie odpowiada – są bardziej motywowani do dokonania tych zmian, kiedy przyjęli fakty do wiadomości. Nie zmienimy bowiem tego, czego istnieniu zaprzeczamy.

Akceptując zaś to, czego zmienić nie możemy, stajemy się silniejsi i bardziej ześrodkowani. Jeżeli przeklinamy to i odcinamy się od tego, osłabiamy siebie.

Wsłuchiwanie się w uczucia

Do aktu akceptacji lub odrzucenia emocji dochodzi w wyniku splotu procesów umysłowych i fizycznych.

Akt doznawania i akceptowania emocji składa się z: 1) skierowania uwagi na odczucia i emocje; 2) delikatnego, głębokiego oddychania i odprężenia mięśni, co pozwala na doznawanie emocji; 3) przyznania, że są to moje uczucia (co nazwiemy wzięciem ich w posiadanie).

I odwrotnie, zaprzeczamy i odrzucamy emocje, gdy: 1) unikamy uświadomienia ich sobie; 2) kontrolujemy oddech i napinamy mięśnie, by się od nich odciąć lub je zdławić; 3) odseparowujemy się od doświadczenia. W takim stanie często nie potrafimy rozpoznać własnych odczuć.

Kiedy pozwalamy sobie doświadczyć własnych emocji i zaakceptować je, czasami jesteśmy w stanie przejść na głębszy poziom świadomości, na którym może ujawnić się ważna dla nas informacja.

Pacjentka czyniła sobie wymówki za złość odczuwaną do męża za to, że wyjeżdża w dwutygodniową delegację. Nazywała siebie nieracjonalną, głupią. Mówiła sobie, że jej uczucia są śmieszne. Ale złość nie ustępowała. Nikt nigdy nie pozbył się niechcianych uczuć, ciskając obelgami czy prawiąc morały. Poprosiłem, by opisała swoje uczucie złości. W którym miejscu ciała go doznaje i jakie to dokładnie uczucie? Chciałem, by głębiej w nie wniknęła. Rozzłoszczona i zdenerwowana moją prośbą, powiedziała: „Jaki to ma sens? Nie chcę odczuwać złości, chcę się jej pozbyć!” Nalegałem. Stopniowo zaczęła opisywać odczucie napięcia w klatce piersiowej i skurcz w żołądku. Wtedy wykrzyknęła: „Czuję oburzenie, czuję wściekłość, czuję – jak on może mi to robić?” I nagle, ku jej zaskoczeniu, złość zaczęła topnieć, a w jej

miejsce pojawiła się kolejna emocja – lęk. Poprosiłem, by zagłębiła się w niego. Znowu pierwszą reakcją był protest i pytanie, jaki ma to sens. Poprowadziłem ją, by mogła doświadczyć lęku, by zwiększyła go w sobie, jednocześnie stając się jego świadkiem, opisując wszystko, co zauważy i co być może przemówi do niej. „Mój Boże, boję się zostać sama!" – krzyknęła. I znowu zaczęła się strofować: „Czy ja jestem dzieckiem? Nie mogę zostać sama przez dwa tygodnie?" Poprosiłem, by zagłębiła się w lęk przed samotnością. Powiedziała nagle: „Boję się, co mogłabym zrobić w czasie jego nieobecności. Wie pan… Mogłabym wdać się w romans z innym mężczyzną. Nie ufam sobie". Złość znikła, niepokój uleciał, zbladł lęk przed samotnością. Oczywiście, jej problemem będzie trzeba się zająć, ale teraz, kiedy uświadomiła go sobie, będzie w stanie to zrobić.

Z mojego życia

W wieku nastoletnim bardzo niewiele wiedziałem o sztuce postępowania z niechcianymi emocjami, z wyjątkiem „pokonywania" ich. Umiejętność zaprzeczania im i odcinania się od nich często utożsamiałem z „siłą".

Przypominam sobie ogarniające mnie niekiedy bolesne uczucia osamotnienia i tęsknoty za kimś, z kim mógłbym dzielić się myślami, uczuciami, zainteresowaniami. W wieku lat szesnastu uznałem, że odczuwanie samotności jest oznaką słabości, a pragnienie bliskości świadczy o utracie niezależności. Nie zawsze prezentowałem tę postawę, ale kiedy tak było, reakcją na ból było napinanie ciała, skrócenie oddechu, robienie sobie wyrzutów i poszukiwanie rozrywek. Próbowałem wmówić sobie, że nic mnie to nie obchodzi. W końcu uznałem alienację za cechę pożądaną.

Nie dawałem ludziom szans. Czułem się inny niż pozostali, a różnicę tę odbierałem jako dzielącą mnie od nich przepaść. Mówiłem sobie, że mam

swoje myśli i książki i że to wystarczy – albo przynajmniej powinno wystarczyć, jeśli mam faktycznie być samodzielny.

Gdybym zaakceptował swoje naturalne pragnienie kontaktu z ludźmi, szukałbym mostów porozumienia między mną a nimi. Gdybym pozwolił sobie w pełni odczuć ból izolacji, bez ganienia siebie za to, nawiązałbym przyjaźnie z kolegami i koleżankami. Dostrzegałbym zainteresowanie i życzliwość, którą często ku mnie kierowano. Gdybym pozwolił sobie przechodzić przez normalne fazy dojrzewania i wyzwolił się z więzów izolacji, nie uwikłałbym się w niefortunne małżeństwo. Nie byłbym bowiem tak bardzo uzależniony od pierwszej dziewczyny, która podzielała moje zainteresowania.

Przede wszystkim chcę jednak podkreślić wpływ odcięcia się od emocji na poczucie własnej wartości. Bez wątpienia istniały „powody" mojego braku samoakceptacji, ale nie o nie teraz chodzi. Czułem to, co czułem, bez względu na to, czy to akceptowałem, czy nie. Gdzieś w duchu wiedziałem, że potępiam i wypieram jakąś cząstkę siebie – cząstkę, która tęskni do towarzystwa ludzi. Byłem wrogiem tej cząstki siebie. Niezależnie od tego, na jakich innych obszarach doznawałem pewności siebie i szczęścia, tu zadawałem ranę poczuciu własnej wartości.

Na tej samej zasadzie poziom mojej samooceny podniósł się, kiedy nauczyłem się przyjmować odrzucane wcześniej aspekty siebie.

Jako psychoterapeuta wiem, że nic tak nie służy poczuciu własnej wartości jak uświadomienie i zaakceptowanie wcześniej odrzucanych elementów siebie. Pierwszymi krokami w procesie zdrowienia i rozwoju są

zauważanie i akceptacja – świadomość i integracja. Stanowią one źródło rozwoju siebie.

Eksperyment

Często proszę pacjentów o wykonanie pewnego ćwiczenia pozwalającego lepiej zrozumieć istotę samoakceptacji.

Przez kilka minut rozważaj uczucie lub emocję, z którą nie radzisz sobie łatwo – poczucie braku bezpieczeństwa, ból, zazdrość, wściekłość, smutek, upokorzenie, lęk.

Kiedy wybierzesz już uczucie, spróbuj dostrzec je wyraźniej, np. myśląc lub wyobrażając sobie, co zazwyczaj je wzbudza. Następnie oddychaj przez nie, tj. koncentrując się na uczuciu, wyobrażaj sobie jednocześnie, że kierujesz strumień powietrza w głąb niego, a potem z niego. Wyobraź sobie, jak byś się czuł, nie powstrzymując tego uczucia, ale w pełni je akceptując. Poznaj je głębiej. Nie spiesz się.

Mów do siebie: „Czuję teraz (nazwij to uczucie) i w pełni je akceptuję". Na początku może być trudno. Możesz zauważyć, że w proteście twoje ciało napina się. Ale nie przestawaj. Koncentruj się na oddechu. Myśl, że pozwalasz mięśniom pozbyć się napięcia. Przypominaj sobie: „Fakt to fakt; jest to, co jest; jeżeli uczucie istnieje, to istnieje". Nie przestawaj koncentrować się na uczuciu. Myśl o tym, że pozwalasz mu być (a nie domagasz się, by zniknęło). Możliwe, że pomoże ci – tak jak pomaga mnie – powiedzenie sobie: „Właśnie poznaję świat lęku (bólu, zazdrości, zakłopotania itd.)".

Witamy w gronie adeptów samoakceptacji.

Kiedy zaakceptowanie siebie wydaje się niemożliwe

Załóżmy, że nasza negatywna reakcja na jakieś doświadczenie jest tak przemożna, iż w odniesieniu do niej praktyka samoakceptacji wydaje się niemożliwa. Uczucie, myśl czy wspomnienie wywołują tak duży stres, że nie ma mowy o akceptacji. Nie mamy siły, by nie blokować się i kurczyć.

Rozwiązaniem nie jest stawianie oporu oporowi. Nieskuteczne jest blokowanie bloków. Możemy postąpić w sposób znacznie bardziej wyrafinowany. Skoro nie można zaakceptować jakiegoś uczucia (myśli, wspomnienia), trzeba zaakceptować swój opór. Innymi słowy, zacząć od miejsca, w którym się znajdujemy. Być w teraźniejszości i w pełni jej doświadczać. Jeżeli zaś utrzymujemy opór na poziomie świadomym, zazwyczaj zaczyna on słabnąć.

> Kiedy walczymy, blok staje się silniejszy. Kiedy go dostrzegamy, doświadczamy i akceptujemy, zaczyna topnieć.

Jeżeli potrafimy zaakceptować fakt, że teraz, w tej chwili, odmawiamy sobie prawa do odczuwania zazdrości, złości, bólu, tęsknoty – lub odmawiamy uznania, że kiedyś coś zrobiliśmy lub w coś wierzyliśmy – jeżeli przyznamy się, doświadczymy i zaakceptujemy swój opór, odkryjemy nadzwyczaj istotny paradoks: opór zacznie słabnąć. Kiedy z nim walczymy, blok staje się silniejszy. Kiedy go dostrzegamy, doświadczamy i akceptujemy, zaczyna topnieć, ponieważ by istnieć, musi być zwalczany.

Czasami w trakcie terapii, kiedy pacjent ma trudność w akceptacji uczuć, pytam, czy jest skłonny zaakceptować fakt, że odmawia ich akceptacji. Zapytałem o to m.in. duchownego, który miał kłopoty z przyznawaniem się

do uczucia gniewu, w rezultacie czego był nim przepełniony. Moje pytanie wprowadziło go w zakłopotanie. „Czy zaakceptuję fakt, że nie akceptuję gniewu?” Kiedy odpowiedziałem „tak”, krzyknął: „Odmawiam zaakceptowania mojego gniewu i odmawiam zaakceptowania mojej odmowy!” „Czy zaakceptujesz odmowę akceptacji swojej odmowy? Od czegoś musimy zacząć. Zacznijmy od tego”.

Poprosiłem, by stanął przed grupą i wielokrotnie powtarzał: „Jestem pełen gniewu”. Wkrótce zaczął rzeczywiście mówić to ze złością.

Potem miał powiedzieć: „Odmawiam akceptowania mojego gniewu”, co wykrzyknął z narastającą siłą.

Następnie miał rzec: „Odmawiam akceptacji odmowy akceptacji mojego gniewu”, co wyrzucił z pasją.

Później miał powiedzieć: „Ale jestem gotowy zaakceptować odmowę akceptacji odmowy”, i powtarzał to zdanie tak długo, aż złamał się i przyłączył do śmiechu grupy.

„Jeżeli nie możesz zaakceptować przeżycia, zaakceptuj swój opór” – powiedział, a ja dodałem: „Racja”. A jeżeli nie możesz zaakceptować oporu, zaakceptuj opór wobec akceptowania oporu. Dotrzesz w końcu do punktu, który możesz zaakceptować. Stamtąd będziesz mógł ruszyć dalej… Więc jak, jesteś zły?

„Jestem przepełniony złością”.

„Czy możesz zaakceptować ten fakt?”

„Nie podoba mi się to”.

„Czy możesz to zaakceptować?”

„Mogę to zaakceptować”.

„Dobrze. Teraz możemy zacząć sprawdzać, co cię złości”.

Dwa błędy

W rozumieniu istoty samoakceptacji często przeszkadzają dwa błędne założenia. Pierwsze to przekonanie, że jeżeli akceptujemy to, kim jesteśmy, musimy akceptować wszystko. Drugie to przekonanie, że jeżeli zaakceptujemy to, kim jesteśmy, nie będzie nam zależało na zmianie czy korekcie siebie. „Nie chcę siebie zaakceptować, chcę nauczyć się być inny!” Jednak pozostaje pytanie: Skoro nie zaakceptujemy tego, co jest, skąd weźmiemy motywację do zmiany? Jeżeli wypieramy i odsuwamy to, co jest, skąd będziemy czerpać inspirację do rozwoju?

Oto paradoks (paradoks, nie sprzeczność): akceptacja stanu obecnego stanowi warunek wstępny zmiany. Negowanie stanu obecnego sprawia, że w nim tkwimy.

Dokańczanie zdań metodą rozwijania samoakceptacji

Poniżej opisany jest pięciotygodniowy program, służący rozwijaniu samoakceptacji. Jest ujęty bardziej szczegółowo niż ćwiczenia podawane w poprzednim rozdziale, ponieważ ucząc przez wiele lat zauważyłem, że ludzie mają więcej trudności z pełnym zrozumieniem samoakceptacji niż innych strategii, które polecam.

Proszę zauważyć, że zawarte tutaj trzony zdań dotyczą zagadnień, których bezpośrednio nie omawiałem, jak akceptacja konfliktu lub podniecenia. Na przykład jeżeli potrafię zaakceptować swoje konflikty, mogę radzić sobie z nimi i zmierzać w kierunku ich rozwiązania; a jeżeli nie potrafię, nie mogę. Jeżeli potrafię zaakceptować swoje podniecenie, mogę z nim żyć, szukać dla niego odpowiednich sposobów ujścia. Jeżeli

obawiam się swojego podniecenia i próbuję je ugasić, mogę unicestwić najlepszą cząstkę samego siebie.

W proponowanych frazach kryją się złożone myśli. Wymagają one przemyślenia i mogą pociągać za sobą więcej następstw, niż jesteśmy w stanie tutaj opisać.

TYDZIEŃ 1.

RANO

Samoakceptacja oznacza dla mnie …….

Jeżeli bardziej zaakceptuję swoje ciało …….

Kiedy wypieram się i odcinam od swojego ciała …….

Jeżeli bardziej zaakceptuję swoje konflikty …….

WIECZÓR

Kiedy wypieram się i odcinam od swoich konfliktów …….

Kiedy bardziej zaakceptuję swoje uczucia …….

Kiedy wypieram się i odcinam od swoich uczuć …….

Jeżeli bardziej zaakceptuję swoje myśli …….

Kiedy wypieram się i odcinam od swoich myśli …….

W czasie weekendu przeczytaj, co napisałeś, a następnie napisz od sześciu do dziesięciu zakończeń trzonu:

Jeżeli cokolwiek, co napisałem, jest prawdą, dobrze byłoby, gdybym …….

Kończ to zdanie w każdy weekend w trakcie trwania programu.

TYDZIEŃ 2.

RANO

Jeżeli bardziej zaakceptuję swoje działania …….

Kiedy wypieram się i odcinam od swoich działań …….

Powoli uświadamiam sobie …….

WIECZÓR

Jeżeli mam realnie spojrzeć na swoje zalety i wady …….

Jeżeli bardziej zaakceptuję swoje lęki …….

Kiedy wypieram się i odcinam od moich lęków …….

TYDZIEŃ 3.

RANO

Jeżeli bardziej zaakceptuję swój ból …….

Kiedy wypieram się i odcinam od swojego bólu …….

Jeżeli bardziej zaakceptuję swoją złość …….

Kiedy wypieram się i odcinam od swojej złości …….

WIECZÓR

Jeżeli bardziej zaakceptuję swoją seksualność …….

Kiedy wypieram się i odcinam od swojej seksualności …….

Jeżeli bardziej zaakceptuję swoje podniecenie …….

Kiedy wypieram się i odcinam od swojego podniecenia …….

TYDZIEŃ 4.

RANO

Jeżeli bardziej zaakceptuję swoją radość …….

Jeżeli wypieram się i odcinam od swojej radości …….

Jeżeli będę skłonny widzieć to, co widzę, i wiedzieć to, co wiem …….

WIECZÓR

Jeżeli bardziej uświadomię sobie swoje lęki …….

Jeżeli bardziej uświadomię sobie swój ból …….

TYDZIEŃ 5.
RANO

Jeżeli bardziej uświadomię sobie swoją złość …….

Jeżeli bardziej uświadomię sobie swoją seksualność …….

Jeżeli bardziej uświadomię sobie swoje podniecenie …….

Jeżeli bardziej uświadomię sobie swoją radość …….

WIECZÓR

Kiedy myślę o konsekwencjach nieakceptowania siebie …….

Jeżeli zaakceptuję fakt, że jest to, co jest, niezależnie, czy przyznam to, czy nie …….

Zaczynam spostrzegać, że …….

Inne przydatne do poznania tego obszaru fragmenty zdań można odnaleźć w książkach *How to Raise Your Self- Esteem* i *The Art of Self- Discovery*.

Wypieranie się tego, co w nas dobre – zbrodnią wobec siebie

Co tylko jesteśmy w stanie doświadczyć, jesteśmy też w stanie usunąć z pola widzenia – odciąć się od tego w teraźniejszości lub wymazać z pamięci. Nietzsche pisał: „«Zrobiłem to» – mówi pamięć. «Nie mogłem tego zrobić» – mówi duma i pozostaje nieugięta. W końcu pamięć ustępuje”.

Nasze zalety mogą przerażać nas tak samo jak nasze wady.

Mogę zbuntować się przeciwko swoim wspomnieniom, myślom, emocjom, czynom. Mogę odrzucić, zamiast zaakceptować, praktycznie każdy aspekt własnego doświadczenia i każdy akt ekspresji siebie. Mogę powiedzieć: „to nie ja, to nie moje”.

Mogę odmówić zaakceptowania swej seksualności. Mogę odmówić zaakceptowania swej duchowości. Mogę nie przyznawać się do bólu. Mogę nie przyznawać się do radości. Mogę wymazać wspomnienia czynów, których się wstydzę. Mogę wymazać wspomnienia czynów, z których jestem dumny. Mogę zaprzeczać swojej ignorancji. Mogę zaprzeczać swojej inteligencji. Mogę odmówić zaakceptowania swoich ograniczeń. Mogę odmówić zaakceptowania swoich talentów. Mogę ukrywać swoją słabość. Mogę ukrywać swoją siłę. Mogę zaprzeczać uczuciu nienawiści wobec siebie. Mogę zaprzeczać uczuciu miłości do siebie. Mogę udawać, że jestem kimś większym, niż jestem. Mogę udawać, że jestem kimś mniejszym, niż jestem. Mogę odcinać się od swojego ciała. Mogę odcinać się od swojego rozumu.

Nasze zalety mogą przerażać nas tak samo jak wady: własny geniusz, ambicja, entuzjazm, piękno tak samo jak pustka, bierność, przygnębienie, nieatrakcyjność. O ile wady wywołują problem niedostosowania, zalety zmuszają do brania odpowiedzialności.

Możemy uciekać nie tylko od swoich ciemnych, ale i od jasnych stron. Od wszystkiego, co grozi, że będziemy wyróżniać się czy usamodzielniać. Od tego, co budzi w nas bohatera, co żąda, byśmy wznieśli się na wyższy poziom świadomości, zapewnili sobie większą wewnętrzną uczciwość. Największą zbrodnią popełnianą na sobie nie jest negowanie i nieprzyznawanie się do swoich wad, ale negowanie i nieprzyznawanie się do swojej wielkości – ponieważ nas przeraża. Jeśli w pełni rozwinięta

samoakceptacja nie unika tego, co w nas najgorsze, nie unika też tego, co w nas najlepsze.

Praktyka samoakceptacji to drugi filar poczucia własnej wartości.

8.

Odpowiedzialność za siebie

By odczuwać, że potrafię żyć i zasługuję na szczęście, muszę mieć poczucie kontroli nad własną egzystencją. Wymaga to, bym chciał brać odpowiedzialność za swoje czyny i był wytrwały w dążeniu do wyznaczonych przez siebie celów. Oznacza to wzięcie odpowiedzialności za swoje życie i dobro.

Odpowiedzialność za siebie jest niezbędna do wysokiej samooceny; jest jednocześnie jej odzwierciedleniem i przejawem. Związek między samooceną a jej filarami jest zawsze dwukierunkowy. Strategie, które generują wysoką samoocenę, są jednocześnie jej naturalnym wyrazem i konsekwencją, co omówimy w dalszej części rozdziału.

Odpowiedzialność za siebie pociąga potrzebę uświadomienia sobie następujących spraw:

- Jestem odpowiedzialny za realizację swoich pragnień.
- Jestem odpowiedzialny za swoje wybory i działania.
- Jestem odpowiedzialny za stopień świadomości, z którą podchodzę do swojej pracy.
- Jestem odpowiedzialny za stopień świadomości w moich relacjach z ludźmi.
- Jestem odpowiedzialny za swoje zachowanie wobec ludzi: współpracowników, kolegów, klientów, małżonka, dzieci, przyjaciół.
- Jestem odpowiedzialny za to, jak spędzam czas.
- Jestem odpowiedzialny za jakość swojej komunikacji z ludźmi.
- Jestem odpowiedzialny za swoje szczęście.
- Jestem odpowiedzialny za akceptowanie i wybór wartości, zgodnie z którymi żyję.
- Jestem odpowiedzialny za podnoszenie poziomu własnej samooceny.

Jak każdy z tych punktów przejawia się w zachowaniu?

Konsekwencje odpowiedzialności za siebie w postępowaniu

Jestem odpowiedzialny za realizację swoich pragnień. Nikt nie ma obowiązku spełniać moich życzeń. Nie mam prawa dysponować niczyim życiem czy energią. Jeżeli mam pragnienia, ode mnie zależy odkrycie, jak je zaspokoić. Muszę wziąć odpowiedzialność za sformułowanie planu działania i jego realizację.

Jeżeli moje cele wymagają uczestnictwa innych ludzi, muszę być odpowiedzialny za stwierdzenie, co jest im potrzebne do współpracy ze mną, i zapewnienie im wszystkiego, co w granicach rozsądku powinienem. Respektuję też to, że kierują się własnym interesem. Wiem, że potrzebując ich współpracy lub pomocy, muszę być go świadomy i do niego się odwoływać.

Jeżeli nie jestem skłonny wziąć odpowiedzialności za realizację swoich pragnień, nie są to prawdziwe pragnienia, a jedynie mrzonki. Aby prawdziwe pragnienie zostało potraktowane poważnie, muszę realistycznie odpowiedzieć na pytanie: *Co jestem skłonny zrobić, by zdobyć to, czego pragnę?*

Jestem odpowiedzialny za swoje wybory i działania. W tym kontekście „odpowiedzialny” nie oznacza brania na siebie winy, ale bycie głównym czynnikiem sprawczym w swoim życiu i zachowaniu. Jeżeli wybory i zachowania są moje, to znaczy, że jestem ich źródłem. Muszę zaakceptować ten fakt. Muszę go mieć na uwadze, gdy podejmuję decyzje i działam. Jakie to ma znaczenie? Chciałbym, żebyś sam odnalazł odpowiedź, dopisując jak najszybciej sześć zakończeń do trzonu zdania:

Jeżeli wezmę pełną odpowiedzialność za swoje wybory i zachowania …….

Jestem odpowiedzialny za stopień świadomości, z którą podchodzę do swojej pracy. To szczególny przypadek tego, o czym mówiliśmy powyżej. Tylko ja mogę być odpowiedzialny za stopień świadomości, z którą wykonuję swoje codzienne zajęcia. Mogę dawać z siebie w pracy wszystko lub próbować się migać albo być pośrodku. Jeżeli będę miał na uwadze swoją odpowiedzialność w tym obszarze, będę prawdopodobnie funkcjonował z większą świadomością.

Jestem odpowiedzialny za stopień świadomości w moich relacjach z ludźmi. Zasada, którą właśnie opisałem, dotyczy również interakcji z innymi – wyboru towarzystwa oraz stopnia świadomości (bądź jej braku) przebiegu spotkania z drugim człowiekiem. Czy jestem w pełni obecny, gdy spotykam drugiego człowieka? Czy uświadamiam sobie treść wypowiedzi? Czy myślę o konsekwencjach wypowiadanych przez siebie słów? Czy zauważam, jaki wpływ na innych ma to, co mówię i robię?

Jestem odpowiedzialny za zachowanie wobec ludzi: współpracowników, kolegów, klientów, małżonka, dzieci, przyjaciół. Jestem odpowiedzialny za to, co mówię i jak słucham. Jestem odpowiedzialny za obietnice, których dotrzymuję lub nie. Jestem odpowiedzialny za racjonalność lub nieracjonalność swoich zachowań. Unikam odpowiedzialności, kiedy za swoje zachowania próbuję obwiniać innych: „ona doprowadza mnie do szału”, „on pociąga za wszystkie sznurki”, „zachowywałbym się rozsądnie, gdyby ona nie…”

Jestem odpowiedzialny za to, jak spędzam czas. Jestem odpowiedzialny za to, czy decyzje dotyczące tego, jak dysponuję czasem i energią, potwierdzają deklarowane przeze mnie wartości, czy też nie są z nimi spójne. Jeżeli deklaruję, że kocham rodzinę bardziej niż wszystkich innych,

a jednocześnie rzadko spędzam czas tylko z nią, większość wolnych chwil poświęcając grze w karty czy w golfa, zawsze otoczony przyjaciółmi, powinienem dostrzec tę sprzeczność i pomyśleć o jej następstwach. Jeżeli deklaruję, że najważniejszym moim zadaniem w pracy jest zdobywanie nowych klientów dla firmy, a 90 procent czasu marnuję na załatwianie błahostek, które przynoszą bardzo niewielki dochód, muszę przyjrzeć się, jak inwestuję swoją energię. W czasie konsultacji, kiedy daję menedżerom do dokończenia frazę: *Jeżeli wezmę odpowiedzialność za to, jak spędzam czas* —, otrzymuję odpowiedzi typu: „wyeliminowałbym około 30 procent swoich zajęć", „byłbym bardziej produktywny", „praca sprawiałaby mi więcej przyjemności", „byłbym przerażony, jak bardzo brakuje mi kontroli", „bardziej wykorzystywałbym swój potencjał".

Jestem odpowiedzialny za jakość swojej komunikacji. Jestem odpowiedzialny za możliwie najbardziej wyraźne formy przekazu. Zważam, czy rozmówca mnie zrozumiał; czy mówię na tyle głośno i wyraźnie, że jestem słyszany. Odpowiadam za szacunek (lub jego brak) dla sposobu, w jaki wyrażam moje myśli.

Jestem odpowiedzialny za swoje szczęście. Jedną z cech niedojrzałości jest przekonanie, że zapewnienie mi szczęścia jest zadaniem jakiegoś innego człowieka, podobnie jak zadaniem rodziców było utrzymanie mnie przy życiu. Gdyby tylko ktoś mnie pokochał, wówczas kochałbym siebie. Gdyby tylko ktoś się mną zaopiekował, byłbym zadowolony. Gdyby tylko ktoś wyzwolił mnie od konieczności dokonywania wyborów, byłbym beztroski. Gdyby tylko ktoś dał mi szczęście. Oto bardzo prosta i bardzo skuteczna fraza do dokończenia, sprzyjająca przebudzeniu nas do rzeczywistości: *Jeżeli wezmę pełną odpowiedzialność za swoje szczęście* — Branie odpowiedzialności za własne szczęście ma wielką moc. Pozwala wziąć życie we własne ręce. Dopóki nie przyjąłem tej odpowiedzialności,

mogę wyobrażać sobie, że będzie ciężarem. Potem odkrywam, że mnie wyswobadza.

> Branie odpowiedzialności za własne szczęście ma wielką moc.
> Pozwala wziąć życie we własne ręce.

Jestem odpowiedzialny za akceptowanie i wybór wartości, zgodnie z którymi żyję. Jeżeli żyję według wartości, które biernie i bezmyślnie zaakceptowałem czy przejąłem od innych, mogę wyobrażać sobie, że stanowią „moją naturę", że po prostu „taki jestem". Mogę unikać przyznania, iż jest to wynik dokonanego wyboru. Uznawszy, że w przyjmowaniu wartości zasadnicze znaczenie mają wybór i decyzja, będę mógł spojrzeć świeżym okiem na wyznawane przez siebie wartości, zastanowić się nad nimi i, jeżeli trzeba, zrewidować je. Znowu wzięcie odpowiedzialności wyswobadza mnie.

Jestem odpowiedzialny za podnoszenie poziomu samooceny. Poczucie własnej wartości nie jest darem, który możemy od kogoś dostać. Rodzi się wewnątrz nas. Bierne oczekiwanie na coś, co podniesie moją samoocenę, jest skazywaniem siebie na życie pełne frustracji.

Kiedy pewnego razu prowadziłem zajęcia dla grupy terapeutów na temat sześciu filarów poczucia własnej wartości, jeden z nich zapytał: „Dlaczego kładzie pan nacisk na to, co jednostka musi robić, by podnieść swoją samoocenę? Czy źródłem wysokiej samooceny nie jest sam fakt, że jesteśmy dziećmi bożymi?" To pytanie zadawano mi wiele razy.

To, czy ktoś wierzy w Boga i czy wierzy, że jesteśmy dziećmi bożymi, nie ma znaczenia z punktu widzenia wymogów samooceny. Załóżmy, że Bóg istnieje i wszyscy jesteśmy jego dziećmi. W tym sensie wszyscy jesteśmy równi. Czy to oznacza, że wszyscy powinni mieć taki sam poziom

samooceny, niezależnie czy ktoś żyje świadomie, czy nieświadomie, odpowiedzialnie czy nieodpowiedzialnie, uczciwie czy nieuczciwie? Wcześniej pokazaliśmy, że to niemożliwe. Nasz umysł nie może uchylić się od rejestrowania wyborów postępowania, jakich dokonujemy, i niemożliwe jest, by nie miały one wpływu na poczucie siebie. Jeżeli jesteśmy dziećmi bożymi, nasuwają się dalsze pytania: Co zamierzamy w związku z tym zrobić? Jak zamierzamy ten fakt wykorzystać? Czy docenimy, co nam ofiarowano, czy odrzucimy to? Jeżeli zdradzimy samych siebie i odrzucimy własną moc, jeżeli będziemy żyć bezmyślnie, bezcelowo, bez wewnętrznej spójności, czy możemy się wykupić, zdobyć poczucie własnej wartości przez deklarację, że jesteśmy krewnymi Boga? Czy mamy uwolnić się od osobistej odpowiedzialności?

Ludzie, którym brakuje poczucia własnej wartości, często utożsamiają wysoką samoocenę z „byciem kochanym”. Jeżeli nie czują się kochani przez rodzinę, czasami pocieszają się myślą, że Bóg ich kocha, i próbują z tym związać poczucie swojej wartości. Jednakże nawet przy najlepszych chęciach, jak inaczej można traktować tę strategię, jeżeli nie jako przejaw bierności?

Nie wierzę, że jest nam pisane pozostawać uzależnionymi dziećmi. Wierzę, że jest nam sądzone dorastać, to znaczy stawać się odpowiedzialnymi za siebie – samodzielnymi psychicznie i finansowo. Bez względu na to, jaką rolę w naszym życiu może pełnić wiara w Boga, z pewnością nie ma polegać ona na uzasadnianiu naszego braku świadomości, odpowiedzialności i uczciwości.

Wyjaśnienie

Akcentując potrzebę wzięcia odpowiedzialności za własne życie i szczęście, nie sugeruję, że człowiek nigdy nie cierpi z powodu jakiegoś

zdarzenia lub z winy innych albo że jest odpowiedzialny za wszystko, co mu się przydarza.

Nie popieram przekonania typu: „Jestem odpowiedzialny za każdy aspekt własnej egzystencji, za wszystko, co mi się przytrafia”. Nad pewnymi sprawami mamy kontrolę, nad innymi nie. Jeżeli biorę odpowiedzialność za sprawy, które są poza moją kontrolą, narażam na niebezpieczeństwo swoją samoocenę, ponieważ niewątpliwie nie spełnię swoich oczekiwań. Jeżeli odmawiam brania odpowiedzialności za sprawy, nad którymi mam kontrolę, także narażam samoocenę na niebezpieczeństwo. Muszę rozróżniać pomiędzy tym, co ode mnie zależy, a co nie. Jedyną świadomością, nad którą sprawuję wolicjonalną kontrolę, jest moja własna.

Przykłady

Dosyć łatwo jest zauważyć różnicę między ludźmi, którzy biorą odpowiedzialność za siebie, i tymi, którzy tego nie robią. Odpowiedzialność za siebie przejawia się w aktywnym, a nie biernym podejściu do pracy (i życia).

Gdy pojawia się problem, osoby odpowiedzialne za siebie pytają: „Co mogę zrobić? Jakie działania mogę podjąć?” Jeżeli coś się nie udaje, zastanawiają się: „Czego nie dopatrzyłem? Gdzie popełniłem błąd? Jak mogę naprawić sytuację?” Nie protestują: „Przecież nikt nie powiedział mi, co robić!” lub „To do mnie nie należy!” Nie dogadzają sobie wynajdowaniem alibi czy szukaniem winnych. Są zazwyczaj nastawieni na poszukiwanie rozwiązania.

W każdej firmie można spotkać obydwa typy ludzi: tych, którzy czekają, aż ktoś inny poda rozwiązanie, i tych, którzy biorą odpowiedzialność za

jego znalezienie. Tylko dzięki tym drugim instytucje mogą funkcjonować efektywnie.

Oto rzeczywiste przykłady, w których wykorzystano metodę dokańczania zdań:

Gdybym miał przestać obwiniać rodziców za swoje nieszczęście – powiedziało czterdziestoszścioletnie „dziecko” – musiałbym wziąć odpowiedzialność za moje czyny. Musiałbym stanąć przed faktem, że zawsze się nad sobą rozczulałem i że sprawiało mi to przyjemność. Musiałbym przyznać, że nadal marzę, iż mój ojciec mnie wybawi: że postrzegam siebie jako ofiarę. Musiałbym zacząć działać w inny sposób. Wyprowadziłbym się z tego mieszkania i poszukał sobie pracy. Po prostu nie mógłbym zwyczajnie cierpieć.

Gdybym miał zaakceptować fakt, że jestem odpowiedzialny za swoje szczęście – powiedział starszy mężczyzna ze skłonnością do alkoholu – przestałbym mówić, że piję przez żonę. Unikałbym barów. Nie siedziałbym godzinami przed telewizorem, obwiniając „system”. Zacząłbym się ruszać i wrócił do formy. Dawałbym z siebie więcej w pracy. Prawdopodobnie musiałbym przestać się nad sobą użalać. Nie sądzę, że nadal mógłbym wyrządzać krzywdę swojemu ciału, tak jak robię to teraz. Byłbym innym człowiekiem. Bardziej szanowałbym siebie. Mógłbym zacząć żyć od nowa.

Gdybym wzięła odpowiedzialność za swoje emocje – powiedziała kobieta, która zadręczała rodzinę i przyjaciół narzekaniem – nie byłabym taka przygnębiona. Zobaczyłabym, jak często robię z siebie ofiarę i jak wielu faktom zaprzeczam. Musiałabym przyznać, jak dużo jest we mnie niechęci. Skupiłabym się bardziej na dobrych rzeczach w moim życiu.

Uświadomiłabym sobie, że próbuję sprawić, by ludzie się nade mną litowali. Zobaczyłabym, że częściej mogę być szczęśliwa.

Z mojego życia

Mogę powiedzieć, że generalnie byłem w dużym stopniu odpowiedzialny za siebie. Nie czekałem, by inni spełniali moje potrzeby i pragnienia. Ale pamiętam okres, kiedy dosyć znacznie odstąpiłem od swoich zasad, co przyniosło bolesne rezultaty.

Kiedy miałem dwadzieścia parę lat, nawiązałem bliską znajomość z Ayn Rand, powieściopisarką-filozofem. W ciągu osiemnastu lat nasz związek przeszedł przez wszystkie wyobrażalne fazy: byliśmy w relacji student–nauczyciel, byliśmy kolegami i przyjaciółmi, kochankami i partnerami, a w końcu przeciwnikami. Historia tego związku jest głównym wątkiem książki *Judgment Day*. Na początku i w pierwszych latach nasz związek był budujący, inspirujący, cenny pod wieloma względami. Dużo się nauczyłem i ogromnie rozwinąłem. Ale w końcu zaczął być duszący, toksyczny, destruktywny. Stał się barierą dla mojego dalszego rozwoju intelektualnego i psychicznego.

Nie przejawiłem inicjatywy i nie zaproponowałem, by redefiniować i zrekonstruować go na innej podstawie. Mówiłem sobie, że nie chcę sprawiać bólu. Czekałem, aż ona zauważy to, co ja widziałem. Licząc na jej racjonalizm i mądrość, oczekiwałem, że podejmie decyzję właściwą dla nas obojga. W rzeczywistości odwoływałem się do fikcyjnej postaci, autorki *The Fountainhead* i *Atlas Shrugged*, a nie do konkretnej kobiety, stojącej naprzeciw mnie. Nie odważyłem się dostrzec, że jej priorytety były całkiem inne od moich i że była całkowicie pochłonięta swoimi potrzebami. Odsuwałem od siebie myśl, że nic się nie zmieni, dopóki ja czegoś nie zrobię. A ponieważ zwlekałem, powodowałem cierpienia i upokorzenie nas

obydwojga. Unikałem wzięcia odpowiedzialności, która na mnie spoczywała. Bez względu na to, jak próbowałem się przed sobą tłumaczyć, szacunek do siebie musiał zostać naruszony. Dopiero gdy zacząłem przejawiać inicjatywę, rozpoczął się proces odzyskiwania tego, co straciłem.

Ten schemat często występuje w małżeństwie. Jeden z partnerów wcześniej niż drugi widzi, że związek się rozpada. Ale nie chce być tym „gorszym", który go przerwie. Zaczyna więc manipulować w taki sposób, by sprawić, że druga strona zrobi pierwszy krok. Jest to postępowanie okrutne, poniżające, niegodne. Rani oboje, a także upokarza siebie samego. W stopniu, w jakim unikam odpowiedzialności, wyrządzam krzywdę swojemu poczuciu własnej wartości. Przyjmując zaś odpowiedzialność, buduję je.

Produktywność

Jeżeli człowiek nie stawia sobie produktywnych celów, nie można powiedzieć, że jest odpowiedzialny za siebie. Praca podtrzymuje naszą egzystencję. Wykorzystując swoją inteligencję do przydatnych celów, coraz pełniej stajemy się ludźmi. Bez produktywnych celów i produktywnego wysiłku pozostajemy wiecznymi dziećmi.

Oczywiście ograniczają nas określone możliwości miejsca i czasu. Ale w każdej sytuacji świadectwem niezależności i odpowiedzialności za siebie jest stawianie pytań: Jakie mogę podjąć działania? Co trzeba zrobić? Jak mogę polepszyć swoją sytuację? Jak mogę wyjść z tego impasu? Jak w tej sytuacji mogę najlepiej wykorzystać swoją energię?

Odpowiedzialność za siebie wyraża się aktywnym podejściem do życia. Wyraża się w zrozumieniu, że nikt na świecie nie wybawi nas od

konieczności bycia niezależnym i że bez pracy osiągnięcie niezależności jest niemożliwe.

Samodzielność myślenia

Życie aktywne pociąga za sobą niezależność myślenia, w odróżnieniu od biernego podporządkowania się przekonaniom innych.

Niezależność myślenia jest następstwem zarówno świadomego życia, jak i odpowiedzialności za siebie. Żyć świadomie to wykorzystywać swój umysł. Być odpowiedzialnym za siebie to myśleć samodzielnie. Nie można myśleć umysłem drugiego człowieka. Oczywiście, uczymy się od innych, ale wiedza wymaga zrozumienia, a nie tylko naśladowania czy powtarzania. Możemy albo ćwiczyć własny umysł, albo złożyć na innych odpowiedzialność za posiadanie wiedzy i wydawanie ocen, a potem mniej lub bardziej bezkrytycznie akceptować ich werdykty. Wybór, jakiego dokonamy, ma zasadnicze znaczenie dla sposobu doświadczania siebie oraz dla życia, jakie sobie stworzymy.

> To, co ludzie nazywają „myśleniem”, jest często tylko powtarzaniem cudzych opinii.

To, że czasami pozostajemy pod wpływem innych, chociaż nie uświadamiamy tego sobie, nie zmienia faktu, że istnieje różnica pomiędzy ludźmi, którzy próbują zrozumieć świat, myślą samodzielnie i wygłaszają niezależne opinie, a tymi, którzy czynią to rzadko. Ważna jest tutaj intencja, natura przyjętych przez jednostkę celów.

Mówienie o „myśleniu niezależnym” jest pożyteczne, ponieważ takie tautologiczne rozszerzenie terminu pozwala na położenie dodatkowego akcentu. Często bowiem to, co ludzie nazywają „myśleniem”, jest jedynie powtarzaniem cudzych opinii. Możemy więc powiedzieć, że właśnie

niezależne myślenie – na temat pracy, relacji z ludźmi, wartości, które wyznaczają kierunek naszego życia, celów, które sobie stawiamy – umacnia poczucie własnej wartości. Zaś zdrowe poczucie własnej wartości powoduje naturalną skłonność do niezależnego myślenia.

Zasada moralna

Traktowanie odpowiedzialności za siebie nie tylko jako osobistej preferencji, ale zasady filozoficznej, pociąga za sobą akceptację nader ważnej moralnie idei. Biorąc odpowiedzialność za własną egzystencję, uznajemy jednocześnie, że inni ludzie nie są naszymi sługami, nie istnieją na świecie po to, by zaspokajać nasze potrzeby. Nie jesteśmy upoważnieni, by traktować innych jako środek do osiągania przez nas celów, podobnie jak my nie jesteśmy środkiem do spełniania ich celów. Jak zasugerowałem powyżej, konsekwentne stosowanie zasady odpowiedzialności za siebie pociąga stosowanie następującej zasady w stosunkach międzyludzkich: *Nigdy nie żądaj, by drugi człowiek postępował wbrew własnemu, przez siebie rozumianemu interesowi*. Jeżeli pragniemy, by ludzie podejmowali jakieś działanie lub dali z siebie coś wartościowego, musimy przedstawić powody, które byłyby znaczące i przekonujące w kontekście ich zainteresowań i celów. Taki sposób postępowania stanowi moralną podstawę wzajemnego szacunku, dobrej woli i życzliwości między ludźmi. Odrzuca założenie, że niektórych ludzi można poświęcić w imię realizacji

celów innych ludzi, co stanowi podłoże wszystkich dyktatur i w związku z tym większości systemów politycznych.

Metoda dokańczania zdań w ćwiczeniu odpowiedzialności za siebie

W praktyce terapeutycznej i w zajęciach grupowych na temat samooceny posługuję się wieloma trzonami zdań, które pozwalają uczestnikom poznać psychologię odpowiedzialności za siebie. Poniżej przedstawiam próbkę tej techniki. Zadanie domowe rozłożone jest na tygodnie w następujący sposób:

TYDZIEŃ 1.

Odpowiedzialność za siebie oznacza dla mnie …….

Na myśl o byciu odpowiedzialnym za własne istnienie …….

Gdybym zaakceptował odpowiedzialność za własne istnienie, oznaczałoby to …….

Kiedy unikam odpowiedzialności za własne istnienie …….

TYDZIEŃ 2.

Jeżeli przyjmę o 5% większą odpowiedzialność za realizację swoich celów …….

Kiedy unikam odpowiedzialności za realizację swoich celów …….

Czasami oddaję się bierności poprzez …….

TYDZIEŃ 3.

Jeżeli wezmę odpowiedzialność za to, co robię z sygnałami, które przekazywała mi matka …….

Jeżeli będę bardziej świadomy myśli, które mnie motywują …….

Jeżeli wezmę odpowiedzialność za to, co robię z sygnałami, które przekazywał mi ojciec …….

Jeżeli wezmę odpowiedzialność za myśli, które akceptuję lub odrzucam …….

TYDZIEŃ 4.

Jeżeli zaakceptuję o 5% większą odpowiedzialność za swoje szczęście …….

Kiedy unikam odpowiedzialności za swoje szczęście …….

Jeżeli zaakceptuję o 5% większą odpowiedzialność za dobór znajomych …….

Kiedy unikam odpowiedzialności za dobór znajomych …….

TYDZIEŃ 5.

Jeżeli zaakceptuję o 5% większą odpowiedzialność za słowa, które padają z moich ust …….

Kiedy unikam odpowiedzialności za słowa, które padają z moich ust …….

Jeżeli bardziej uważnie przyjrzę się temu, co mówię sobie …….

Jeżeli wezmę odpowiedzialność za to, co mówię sobie …….

TYDZIEN 6.

Sam siebie wprawiam w bezradność, gdy …….

Sam siebie wprowadzam w przygnębienie, gdy …….

Sam w sobie wzbudzam niepokój, gdy …….

Jeżeli wezmę odpowiedzialność za to, że sam wprawiam się w bezradność …….

TYDZIEŃ 7.

Jeżeli wezmę odpowiedzialność za to, że wprowadzam siebie w przygnębienie …….

Jeżeli wezmę odpowiedzialność za to, że wzbudzam w sobie niepokój …….

Gdy będę gotów zrozumieć, co napisałem …….

Nie jest mi łatwo przyznać, że …….

Jeżeli wezmę odpowiedzialność za obecny standard swojego życia …….

TYDZIEŃ 8.

Czuję największą odpowiedzialność za siebie, kiedy …….

Czuję najmniejszą odpowiedzialności za siebie, kiedy …….

Jeżeli celem mojego życia na ziemi nie jest dorastanie do czyichś oczekiwań …….

Jeżeli moje życie należy do mnie …….

TYDZIEŃ 9.

Jeżeli rozstanę się z kłamstwem, że nie jestem w stanie się zmienić …….

Jeżeli wezmę odpowiedzialność za to, co od tej pory zrobię ze swoim życiem …….

Skoro nikt nie przychodzi mnie ratować …….

Zaczynam sobie uświadamiać …….

Siła tej metody polega na tym, że powoduje przesunięcia w świadomości i nastawieniu jednostki bez długotrwałych „dyskusji” i „analiz”.

Rozwiązanie zazwyczaj płynie z wnętrza.

Jeżeli będziesz prowadził dziennik i zapisywał sześć zakończeń do każdego z tych fragmentów zdań, nie tylko wiele się nauczysz, ale z pewnością wzmocnisz również odpowiedzialność za siebie. Najlepszym sposobem jest praca nad uzupełnieniem tych zdań od poniedziałku do piątku, a w weekendy dopisywanie zakończenia do: **Jeżeli coś z tego, co tu napisałem, jest prawdą, warto będzie —**. W następny poniedziałek przejdź do kolejnego zestawu zdań.

Nikt nie nadejdzie

Przez lata pracy z ludźmi nad podnoszeniem ich samooceny, zawsze wypatruję decydujących dla procesu psychoterapii momentów, kiedy w umyśle nagle coś „zaskakuje” i zaczyna się ruch do przodu. Jednym z takich momentów jest chwila, gdy zrozumiem, że nie pojawi się nikt, kto mnie wybawi, naprawi moje życie, rozwiąże moje problemy. Jeżeli sam czegoś nie zrobię, nic się nie polepszy.

Marzenie o nadejściu wybawcy może nieść pewne pocieszenie, ale sprawia, że pozostajemy bierni i bezsilni. Możemy sądzić, że jeżeli tylko wystarczająco długo będę cierpiał, wystarczająco rozpaczliwie wzdychał, zdarzy się cud. Ale jest to forma oszukiwania siebie, które przypłaca się życiem, ponieważ uchodzi ono w otchłań straconych możliwości, bezpowrotnie zmarnowanych dni, miesięcy i lat.

W mojej sali do terapii grupowej powiesiliśmy na ścianie kilka sentencji, które często przydawały się w pracy. Jedna z moich pacjentek wyszyła je na płótnie i zostały oprawione w ramki. Oto dwa z nich: „Nie chodzi o to, co oni myślą; chodzi o to, co ty wiesz” i „Nikt nie nadejdzie”. Pewnego dnia jeden z moich pacjentów, obdarzony poczuciem humoru, skomentował

moje „Nikt nie nadejdzie”: „Nathaniel, to nieprawda, ty przyszedłeś”. „Fakt – odparłem – ale przyszedłem powiedzieć, że nikt nie nadejdzie”.

Praktyka brania odpowiedzialności za siebie stanowi trzeci filar poczucia własnej wartości.

9.

Asertywność

Kilka lat temu prowadziłem zajęcia ze studentami ostatniego roku psychologii. Chciałem, aby zrozumieli, w jak subtelny sposób może ujawniać się lęk przed asertywnością.

Zapytałem, czy ktoś z obecnych jest przekonany, że ma prawo do istnienia. Podniosły się wszystkie ręce. Następnie poprosiłem do pomocy ochotnika. Na środek wyszedł młody mężczyzna. Powiedziałem: „Stań twarzą do grupy i powiedz głośno parę razy: «Mam prawo do istnienia». Mów powoli i zwracaj uwagę na to, co czujesz, mówiąc. A w tym czasie, proszę wszystkich pozostałych, by zastanowili się: Czy mu wierzycie, czy myślicie, że naprawdę czuje to, co mówi?”

Student oparł ręce na biodrach i powiedział wojowniczym głosem: „Mam prawo do istnienia”. Powiedział to tak, jakby przygotowywał się do bitwy. Każde kolejne powtórzenie brzmiało coraz bardziej zawadiacko.

„Nikt się z tobą nie spiera – powiedziałem. – Nikt nie podważa twoich słów. Czy możesz mówić mniej buntowniczo i defensywnie?”

Nie potrafił. W jego głosie zawsze słychać było oczekiwanie ataku. Nikt nie uwierzył, że jest przekonany o tym, co mówi.

Wstała młoda kobieta i odezwała się błagalnym głosem, z uśmiechem proszącym o wybaczenie: „Mam prawo do istnienia”. Również jej nikt nie uwierzył. Wstał kolejny mężczyzna. Jego wypowiedź zabrzmiała

arogancko, lekceważąco. Był pełen afektacji, jak aktor odtwarzający bzdurną, kłopotliwą rolę.

Jeden ze studentów zaprotestował: „Ten test nie jest fair. Ludzie są nieśmiali, nieprzyzwyczajeni do przemawiania na forum grupy. Dlatego wypadają nienaturalnie”. Poprosiłem, by wyszedł na środek i powiedział: „Dwa dodać dwa jest cztery”. Zrobił to z zupełną łatwością i przekonaniem. Następnie poprosiłem, by powiedział: „Mam prawo do istnienia”. W jego głosie słychać było napięcie, podenerwowanie. Był nieprzekonujący.

Studenci zaśmiali się. Zrozumieli. Stanąć przed grupą i powiedzieć: „Dwa dodać dwa jest cztery”, nie było trudne. Bronić swojego prawa do istnienia – tak.

„Co dla was oznacza: «mam prawo do istnienia»? – spytałem. – Oczywiście nie traktujemy tu tego jako tezy politycznej z Deklaracji Niepodległości. Chodzi o znaczenie bardziej psychologiczne. Ale jakie?” „To znaczy, że moje życie należy do mnie” – powiedział ktoś. „To znaczy, że mogę robić, co chcę” – powiedział ktoś inny. „To znaczy, że nie muszę spełniać oczekiwań, jakie mają wobec mnie rodzice. Mogę spełniać swoje własne”. „To znaczy, że kiedy chcę, mogę powiedzieć: nie”. „To znaczy, że mam prawo do poszanowania własnego interesu”. „To znaczy, że ważne jest to, czego ja chcę”. „To znaczy, że mogę powiedzieć i zrobić to, co uważam za słuszne”. „To znaczy, że mogę iść za głosem własnego przeznaczenia”. „To znaczy, że mój ojciec nie może mi mówić, co mam zrobić ze swoim życiem”. „To znaczy, że nie muszę budować całego swojego życia tak, by tylko nie zdenerwować matki”.

Tak brzmiały niektóre z prywatnych znaczeń zdania: „Mam prawo do istnienia”. Ich właśnie studenci nie potrafili bronić pogodnie

i z przekonaniem przed grupą rówieśników. Kiedy dotarliśmy do tego punktu, zacząłem rozmawiać z nimi o asertywności i samoocenie.

Czym jest asertywność?

Asertywność oznacza szanowanie własnych pragnień, potrzeb, wartości i poszukiwanie właściwych form wyrażania ich w życiu codziennym.

Jej przeciwieństwem jest poddanie się nieśmiałości, które polega na wiecznym wygnaniu siebie do podziemia, w którym wszystko, czym jestem, spoczywa ukryte lub martwe – tak by uniknąć konfrontacji z kimś, czyje wartości są odmienne od moich, lub by się komuś przypodobać, kogoś zjednać, kimś manipulować albo po prostu do kogoś „należeć".

Asertywność nie oznacza wojowniczości, nieadekwatnej agresywności. Nie oznacza przepychania się łokciami, deptania ludzi. Nie oznacza obstawania przy swoich prawach, przy jednoczesnym niedostrzeganiu czy obojętności wobec praw innych. Oznacza natomiast gotowość stawania w swojej obronie, otwartego bycia tym, kim jestem, traktowania siebie z szacunkiem we wszystkich relacjach z ludźmi. Oznacza odmowę udawania tylko po to, by się przypodobać.

Być asertywnym to żyć autentycznie, mówić i działać zgodnie ze swoimi przekonaniami i uczuciami – z zasady (czyniąc oczywiście wyjątki dla sytuacji, kiedy dokonam wyboru, by tak nie postąpić, na przykład w konfrontacji z bandytą).

> Asertywność oznacza gotowość stawania w swojej obronie, otwartego bycia tym, kim jestem, traktowania siebie z szacunkiem we wszystkich relacjach z ludźmi.

Prawdziwa asertywność jest wrażliwa na kontekst. Sposób wyrażania siebie, adekwatny w czasie zabawy z dzieckiem na podłodze, jest

ewidentnie odmienny od adekwatnego wyrażania siebie na zebraniu w pracy. Uszanowanie tych różnic nie jest „poświęcaniem swojej autentyczności”, ale wyrazem związku z rzeczywistością. W każdym kontekście występują adekwatne i nieadekwatne formy wyrażania siebie. Czasami asertywność objawia się zaproponowaniem jakiegoś pomysłu czy powiedzeniem komplementu; czasami wymowną ciszą, która sygnalizuje brak zgody; czasami odmową zaśmiania się z niesmacznego żartu. W pracy nie możemy i nie musimy wyrażać wszystkich swoich myśli słowami. Musimy natomiast wiedzieć, co myślimy, i pozostawać prawdziwi.

Adekwatna autoekspresja zależy od kontekstu. W każdej sytuacji istnieje wybór pomiędzy byciem autentycznym i nieautentycznym, prawdziwym i nieprawdziwym. Jeżeli nie będziemy chcieli tego dostrzec, będziemy negować swoją możliwość wyboru. Będziemy bronić przekonania o swojej bezradności. Ale wybór istnieje zawsze.

Czym jest, a czym nie jest asertywność

1. W społeczeństwie klasowym, kiedy przełożony mówi do podwładnego, ten ostatni ma wzrok spuszczony. Niewolnik patrzy w dół, nie pan. Kiedyś na Południu Stanów Zjednoczonych Murzyn mógł dostać baty, jeżeli odważył się spojrzeć białej kobiecie prosto w oczy. Patrzenie jest aktem asertywności i zawsze było tak rozumiane.

Pierwszym i podstawowym aktem asertywności jest uznanie świadomości. Oznacza to decyzję, by patrzeć, myśleć, uświadamiać sobie, oświetlać swój świat zewnętrzny i wewnętrzny strumieniem świadomości. Aktem asertywności jest zadawanie pytań. Aktem asertywności jest kwestionowanie autorytetów. Korzenie asertywności stanowi samodzielne myślenie i zgodne z nim postępowanie. Nie podjąć tej odpowiedzialności to odrzucić samego siebie na najbardziej podstawowym poziomie.

Zauważmy więc, że asertywności nie można mylić z bezmyślnym buntownictwem. Asertywność bez świadomości nie jest asertywnością; jest jazdą po pijanemu.

Czasami ludzie, którzy w zasadzie czują się zależni i są pełni lęków, wybierają autodestruktywną formę asertywności. Polega ona na odruchowym mówieniu „nie!”, kiedy w ich interesie byłoby powiedzieć „tak”. Jedyną formą obrony siebie jest protest – niezależnie, czy ma on sens, czy nie. Taką reakcję często widać u nastolatków oraz u dorosłych, którzy w rozwoju nie wyszli poza poziom świadomości typowy dla nastolatków. Chcą bronić własnych granic, co samo w sobie nie jest niczym złym. Ale przyjęta przez nich metoda świadczy, że utknęli na pewnym etapie rozwoju.

Chociaż zdrowa asertywność wymaga umiejętności powiedzenia „nie”, ocenia się ją nie na podstawie tego, czemu jesteśmy przeciwni, a na podstawie tego, za czym się opowiadamy. Życie składające się z pasma negacji jest stracone i tragiczne. Asertywność wymaga nie tylko przeciwstawiania się temu, co żałosne, ale życia zgodnego z tym, co wartościowe. W tym kontekście asertywność jest blisko związana z wewnętrzną spójnością.

Asertywność rozpoczyna się aktem myślenia, ale nie może się na nim kończyć. Wymaga włączenia się w życie. Aspiracje to jeszcze nie asertywność, najwyżej w niewielkim stopniu – chodzi o to, by je realizować. Podobnie ukształtowany system wartości to jeszcze nie asertywność, najwyżej w niewielkim stopniu – chodzi o to, by żyć według niego. Jednym z wielkich złudzeń o sobie jest uważać się za „wyznawcę wartości” czy „idealistę”, a jednocześnie nie wcielać swoich wartości i ideałów w życie. Przechodzić przez świat, tylko marząc, nie jest wyrazem

asertywności. Rzecz w tym, by pod koniec swoich dni móc powiedzieć: „Kiedy moje życie się toczyło, byłem w nim obecny, żyłem nim”.

2. Praktykować asertywność logicznie i konsekwentnie to bronić swojego prawa do istnienia. Wynika ono z uznania, że moje życie nie należy do innych; że nie po to istnieję, by dorastać do czyichś oczekiwań. Dla wielu ludzi jest to przerażająca odpowiedzialność. Oznacza, że życie spoczywa w ich rękach. Oznacza, że nie mogą liczyć, iż Matka, Ojciec i inne autorytety będą ich zawsze chronić. Oznacza, że sami są odpowiedzialni za własną egzystencję i tworzenie swojego poczucia bezpieczeństwa.

Nie sam lęk przed tą odpowiedzialnością, ale *poddanie się temu lękowi* jest głównym sprawcą podkopywania poczucia własnej wartości. Jeżeli nie będę stawał w obronie swojego prawa do istnienia – prawa do należenia do siebie – jak mogę doznać poczucia godności osobistej? Jak mogę doznać przyzwoitego poczucia własnej wartości?

By zachowywać się konsekwentnie asertywnie, muszę być przekonany, że moje ideały i pragnienia są ważne. Niestety, ludziom często brakuje tej pewności. Kiedy byliśmy mali, wielu z nas otrzymywało sygnały, że to, co myślimy i czujemy, jest nieważne. Nauczono nas w końcu, że „to, czego my chcemy, nie jest ważne; ważne jest to, czego chcą inni”. Być może onieśmielano nas oskarżając o „egoizm”, kiedy próbowaliśmy stawać we własnej obronie.

Respektowanie tego, czego chcemy, i walka o to często wymagają odwagi. Wielu ludziom znacznie łatwiej jest poddać się i poświęcić samych siebie. Nie wymaga to wewnętrznej spójności i odpowiedzialności, których wymaga inteligentny egoizm.

Czterdziestoośmioletni mężczyzna, który przez wiele lat ciężko pracował, żeby utrzymać żonę i trójkę dzieci, marzy o porzuceniu wymagającej

i stresującej pracy, kiedy skończy pięćdziesiątkę, i o znalezieniu takiej, która przyniesie mu mniej pieniędzy, ale da więcej wolnego czasu, na który nigdy sobie nie pozwalał. Zawsze chciał mieć więcej czasu na czytanie, podróże i myślenie – bez poczucia, że zaniedbuje jakąś ważną sprawę zawodową. Kiedy przy obiedzie mówi rodzinie o swoich zamiarach, wszyscy są poruszeni i myślą tylko o jednym: jak zmiana pracy na gorzej płatną wpłynie na standard życia każdego z nich. Nikogo nie interesuje kontekst, w jakim to mówi, potrzeby i uczucia ojca i męża. „Jak mogę przeciwstawić się własnej rodzinie?" – pyta siebie. „Czyż podstawowym obowiązkiem mężczyzny nie jest utrzymanie rodziny?" Chce, żeby rodzina uznawała go za prawdziwego mężczyznę. Jeżeli ceną jest porzucenie własnych pragnień, jest gotowy ją zapłacić. Nie musi się nawet nad tym zastanawiać. Nawyk obowiązkowości wpajano mu przez całe życie. W ciągu jednej rozmowy przy obiedzie przekracza próg, za którym jest starość. By wynagrodzić sobie ból, którego nie może całkowicie pogrzebać, mówi do siebie: „Przynajmniej nie jestem egoistą. To chyba dobrze, prawda?"

Smutna ironia polega na tym, że kiedy ludzie rezygnują z respektowania, a nawet uświadamiania sobie własnych najgłębszych potrzeb i pragnień, stają się czasem egoistami nie w szlachetnym, ale w małostkowym sensie. Koncentrują się na rzeczach trywialnych, po tym jak odstąpili od swoich głębszych dążeń, często nawet nie wiedząc, co zdradzili i z czego zrezygnowali.

3. W przedsiębiorstwie asertywność wymagana jest nie tylko po to, by mieć dobry pomysł, ale by go rozwinąć, walczyć o jego realizację, pozyskiwać ludzi, którzy go poprą, robić wszystko, by ujrzeć, że zamienia się w rzeczywistość. Ze względu na brak tych działań wiele potencjalnie pożytecznych rozwiązań umiera, zanim się narodzi.

Kiedy jako konsultant proszony jestem, by pracować z grupą, która ma trudności z efektywnym działaniem, często zauważam, że jednym ze źródeł

dysfunkcji jest fakt, iż jedna albo więcej osób tak naprawdę nie uczestniczy w pracy, nie angażuje się, ponieważ czuje, że nie ma wpływu na to, co się dzieje, że jej wkład nie ma znaczenia. W swojej bierności staje się sabotażystą. Jeden z szefów biura projektów powiedział: „Wolałbym raczej martwić się, jak poradzić sobie z jakimś egomaniakiem, który utożsamia się z całym projektem, niż zmagać się z wątpiącym w siebie, choć utalentowanym człowiekiem, którego lęki powstrzymują przed pokazaniem tego, co ma do zaoferowania.”

Bez właściwej asertywności jesteśmy widzami, nie uczestnikami. Zdrowa samoocena wymaga od nas wkroczenia na scenę. Wymaga gotowości do pobrudzenia sobie rąk.

4. Na koniec, asertywność wiąże się z gotowością do konfrontacji, a nie z unikaniem wyzwań, jakie niesie życie, a także z dążeniem do mistrzostwa. Kiedy rozszerzamy granice umiejętności radzenia sobie z rzeczywistością, zwiększamy poczucie własnej skuteczności oraz szacunek do siebie. Kiedy angażujemy się w nowy obszar wiedzy, kiedy podejmujemy działania, które wymagają od nas elastyczności – rośniemy w siłę. Wyraźniej rzutujemy się na świat. Potwierdzamy swoje istnienie. Kiedy próbujemy coś zrozumieć i natrafiamy na mur, asertywność każe nam wytrwać.

Kiedy podejmujemy się nauczenia nowej umiejętności, przyswojenia nowej wiedzy, docierania umysłem do nieznanych obszarów – decydując się przejść na wyższy poziom kompetencji – przejawiamy asertywność.

Zdrowa samoocena wymaga od nas wkroczenia na scenę; gotowości do pobrudzenia sobie rąk.

Kiedy uczymy się, jak nawiązać intymny związek z drugą osobą, nie porzucając własnego ja, kiedy uczymy się, jak być uczynnym bez poświęcania się, kiedy uczymy się, jak współpracować z innymi, nie rezygnując z własnych standardów i przekonań – ćwiczymy asertywność.

Lęk przed asertywnością

Indywidualizm jest zakorzeniony w tradycji amerykańskiej i niektóre przejawy asertywności są bardziej akceptowane w Stanach Zjednoczonych niż w innych kulturach. Nie wszędzie kładzie się taki nacisk na jednostkę jak u nas. Nie wszystkie kultury tak samo rozumieją ekspresję siebie. Nawet w USA wiele form asertywności jest bardziej akceptowanych u mężczyzn niż u kobiet. Kobiety nadal bywają często karane, kiedy przejawiają naturalną asertywność, która jest ich przyrodzonym prawem jako istot ludzkich.

Jeżeli ktoś jest przekonany, że lepiej się dostosować, niż wychylać, nie będzie zwolennikiem asertywności. Jeżeli czyimś podstawowym źródłem poczucia bezpieczeństwa jest przynależność do plemienia, rodziny, grupy, wspólnoty, firmy, kolektywu, wówczas wysoka samoocena może przerażać i być postrzegana jako zagrożenie, ponieważ oznacza indywiduację (realizację siebie, rozwijanie indywidualnej tożsamości), a tym samym odrębności.

Hasło „indywiduacja” wywołuje upiorną wizję izolacji u tych, którzy jej nie osiągnęli. Ludzie często nie rozumieją, że daleka od zagrażania wspólnocie, jest jej koniecznym warunkiem wstępnym. Zdrowe społeczeństwo to związek szanujących siebie jednostek, a nie rafa koralowa.

Rozwój samorealizującego się człowieka przebiega dwiema uzupełniającymi się drogami: przez indywiduację i relacje z ludźmi.

Z jednej strony – autonomia, z drugiej – zdolność do intymności i związków międzyludzkich. Człowiek o nierozwiniętym poczuciu tożsamości często mówi sobie: Jeżeli wyrażę siebie, mogę narazić się na dezaprobatę. Jeżeli będę kochał i bronił siebie, mogę wzbudzić niechęć. Jeżeli będę zbyt zadowolony z siebie, mogę wzbudzić zazdrość. Jeżeli wyróżnię się, mogę zostać osamotniony. Mając takie perspektywy, ludzie obumierają i płacą wysoką cenę w postaci utraty poczucia własnej wartości.

W USA psychologowie rozumieją te lęki. Są one powszechne, ale postrzegamy je (przynajmniej niektórzy z nas) jako świadectwo braku dojrzałości. Mówimy: miej odwagę być tym, kim jesteś. Czasami doprowadza to jednak do konfliktu z ludźmi, którzy mają inną perspektywę kulturową. Kiedy w książce *Honoring the Self* napisałem o potrzebie indywiduacji, hawajski psycholog zaoponował, mówiąc: „Jakie to amerykańskie!” Twierdził, że jego kultura przypisuje większą wartość „harmonii społecznej”.

Chociaż pojęcie „indywiduacja” jest nowe, to jednak idea, którą wyraża, sięga co najmniej czasów Arystotelesa. Myślimy o dążeniu człowieka do pełni, do spełnienia się, o wewnętrznym parciu do samorealizacji czy samoaktualizacji, które stanowią reminiscencję Arystotelesowej entelechii. Dążenie do samorealizacji jest blisko związane z najwyższymi przejawami geniusza naukowego i artystycznego. We współczesnym świecie kojarzone jest również z wolnością polityczną, z wyzwoleniem ludzkości od stuleci poddania takiemu czy innemu plemieniu.

Przykłady

Niektórzy ludzie stoją i poruszają się w taki sposób, jakby nie mieli prawa do zajmowanej przez siebie przestrzeni. Mówią tak, jakby chcieli, by nikt ich nie słyszał, mamroczą, mówią bardzo cicho lub chaotycznie.

Sygnalizują w najbardziej oczywisty sposób, że nie odczuwają prawa do istnienia. Ujawniają wręcz ekstremalny brak asertywności. Ich niska samoocena jest doskonale widoczna. Kiedy w trakcie terapii uczą się mówić i poruszać z większą pewnością, nieodmiennie dostrzegają u siebie (po początkowej fazie niepokoju) podniesienie się jej poziomu.

Nie wszystkie objawy braku asertywności są tak łatwo zauważalne. Zwykłe życie naznaczone jest tysiącami niezapamiętywanych porażek, kapitulacji, momentów milczenia, źle interpretowanych uczuć i przekonań. Wszystkie one powodują korozję godności i szacunku do siebie. Jeżeli siebie nie wyrażamy, nie potwierdzamy własnego istnienia, nie walczymy o swoje wartości, gdy jest to właściwe – ranimy poczucie siebie. Nie świat to czyni, czynimy to sami sobie.

Młody człowiek siedzi w ciemnościach sali kinowej, głęboko wzruszony rozgrywającą się na ekranie akcją. Treść porusza go tak głęboko, że w jego oczach pojawiają się łzy. Za tydzień lub dwa będzie chciał obejrzeć ten film ponownie. Przy wyjściu spotyka znajomego, który był na tym samym seansie. Gdy witają się, szuka na twarzy kolegi oznak uczuć związanych z filmem – ale twarz jest bez wyrazu. Kolega pyta: „Jak ci się podobało?”

Młody człowiek odczuwa natychmiast ukłucie lęku. Nie chce być posądzony, że nie jest „twardzielem”. Nie chce powiedzieć prawdy: „Piękny, głęboko mnie poruszył”. W zamian, wzrusza obojętnie ramionami i mówi: „Niezły”. Nie wie, że właśnie wymierzył sobie policzek. A raczej nie wie tego na poziomie świadomym. Natomiast dobrze wie o tym jego obniżone poczucie wartości.

Niektórzy ludzie stoją i poruszają się w taki sposób, jakby nie mieli prawa do zajmowanej przez siebie przestrzeni.

Na przyjęciu kobieta słyszy, jak ktoś wygłasza obelżywą rasistowską tezę. Odruchowo zżyma się. Chce powiedzieć: „Uważam, że to obraźliwe”. Wie, że zło rośnie tak długo, jak długo mu się nie przeciwstawimy. Ale obawia się dezaprobaty. Speszona odwraca wzrok i nic nie mówi. Później, by złagodzić poczucie niesmaku, tłumaczy sobie: „Co za różnica, to był po prostu idiota”. Ale jej samoocena wie, że jest różnica.

Student idzie na wykład wygłaszany przez pisarkę, której dzieła podziwia. Po zakończeniu przyłącza się do grupy, otaczającej autorkę. Chce powiedzieć, jak wiele dla niego znaczą jej książki, jak wiele z nich wyniósł, jak bardzo pomogły mu w życiu. Ale milczy, upominając się: „Jakie znaczenie może mieć dla słynnej pisarki moje zdanie?” Ona patrzy na niego wyczekująco, ale on nadal milczy zakłopotany. Czuje, że gdyby się odezwał, kto wie, co by się stało? Może wzbudziłby jej zainteresowanie? Ale lęk zwycięża, wmawia więc sobie: „Nie chcę być natrętny”.

Kobieta słyszy, że mąż wypowiada opinię, którą ona uznaje za mylną i wątpliwą. Walczy z chęcią przeciwstawienia się mu, wyrażenia własnego zdania. Ale obawia się wystawiać na szwank małżeństwo. Obawia się, że jeżeli nie będzie się z nim zgadzać, mąż przestanie ją akceptować. Jej matka, „dobra żona”, uczyła ją: „Zawsze zgadzaj się ze swoim mężem, czy ma rację, czy się myli”. Usłyszała pewnej niedzieli, jak ksiądz powiedział na kazaniu: „Stosunek żony do męża powinien być taki jak mężczyzny do Boga”. Wspomnienie tych głosów nadal brzmi w jej głowie. Nie odzywa się, tak jak nie odzywała się w podobnych sytuacjach w przeszłości, i nie uświadamia sobie, że źródłem jej nieokreślonego poczucia winy jest zdrada siebie samej.

Z mojego życia

Wspomniałem wcześniej mój związek z Ayn Rand, którą poznałem miesiąc przed moimi dwudziestymi urodzinami. Związek ów znalazł burzliwe zakończenie osiemnaście lat później. Jedną z korzyści, jakie uzyskałem od niej we wczesnych latach, było poczucie bycia dostrzeganym. Czułem się

rozumiany i doceniany przez nią jak przez nikogo wcześniej. Jej reakcje były dla mnie tak ważne, ponieważ darzyłem ją wielkim szacunkiem; szalenie ją podziwiałem.

Stopniowo jednak zacząłem dostrzegać, że nie tolerowała różnicy zdań. Nie między bliskimi sobie osobami. Od dalszych znajomych nie wymagała całkowitej zgody. Ale od tych, z którymi chciała być naprawdę blisko, oczekiwała zachwytu nad każdym jej czynem i słowem. Mimowolnie nauczyłem się cenzorować swoje negatywne reakcje na niektóre z jej zachowań, np. gdy uważałem, że nadmiernie się sobą zachwyca, gdy niepokoił mnie jej brak empatii czy czynienie z siebie wyroczni. Nie przekazywałem jej korygujących informacji zwrotnych, których każdy potrzebuje od czasu do czasu. Ich brak powoduje, że można nadmiernie oderwać się od rzeczywistości, tak jak to było w jej przypadku.

> Najsilniejsza pokusa, by zdradzać siebie, może czasami mieć związek z tymi, na których nam najbardziej zależy.

Po upływie wielu lat, po rozstaniu, często zastanawiam się, dlaczego częściej nie zabierałem głosu – ja, który zachowywałem się z większą swobodą w stosunku do niej niż inne osoby z naszego grona. Prawda jest prosta: zbytnio zależało mi na ocenie siebie w jej oczach, by wystawiać ją na ryzyko. W efekcie uzależniłem się od niej. Patrząc wstecz, wydaje mi się, że była geniuszem wywoływania takich uzależnień – przez subtelność, artyzm i zadziwiającą spostrzegawczość, przy pomocy których sprawiała, że ludzie czuli się przy niej rozumiani i doceniani bardziej niż kiedykolwiek. Nie wykręcam się jednak od własnej odpowiedzialności. Nikogo nie można uwieść bez jego zgody. W zamian za odurzającą nagrodę w postaci traktowania mnie jak półboga przez osobę, którą ceniłem bardziej niż wszystkich innych i której zdanie było najważniejsze, skrępowałem

swoją asertywność w sposób, który z czasem niszczył mój szacunek do siebie.

W końcu zdobyłem cenną naukę. Zrozumiałem, że nie można poddawać się w ten sposób, tylko odsuwa to bowiem nieuniknioną i niezbędną konfrontację. Nauczyłem się, że najsilniejsza pokusa, by zdradzać siebie, może czasami wiązać się z tymi, na których nam najbardziej zależy. Nauczyłem się, że nawet największy podziw dla drugiego człowieka nie upoważnia do rezygnacji z własnych sądów.

Dokańczanie zdań w ćwiczeniu asertywnoœci

Oto trzony zdań, których uzupełnianie służy lepszemu zrozumieniu asertywności oraz aktywizowaniu jej w życiu codziennym.

TYDZIEŃ 1.

Asertywność znaczy dla mnie …….

Gdybym dzisiaj żył o 5% bardziej asertywnie …….

Gdyby ktoś przed laty mi powiedział, że moje pragnienia są ważne …….

Gdybym miał odwagę traktować swoje pragnienia jako ważne …….

TYDZIEŃ 2.

Gdybym bardziej uświadomił sobie swoje najgłębsze potrzeby i pragnienia …….

Kiedy ignoruję swe najgłębsze pragnienia …….

Gdybym był skłonny mówić „tak”, kiedy chcę powiedzieć „tak”, i „nie”, kiedy chcę powiedzieć „nie” …….

Gdybym był skłonny częściej wyrażać swoje myśli i opinie …….

TYDZIEŃ 3.

Kiedy tłumię swoje myśli i opinie …….

Jeżeli będę skłonny prosić o to, czego chcę …….

Kiedy przemilczam to, czego chcę …….

Jeżeli pozwolę ludziom usłyszeć, co gra mi w duszy …….

TYDZIEŃ 4.

Jeżeli pozwolę sobie usłyszeć, co gra mi w duszy …….

Jeżeli miałbym dzisiaj o 5% bardziej wyrazić siebie …….

Gdy skrywam, kim naprawdę jestem …….

Jeśli zechcę żyć pełniej …….

Podczas weekendu, po przeczytaniu wypisanych w tygodniu zakończeń zdań, napisz sześć do dziesięciu zakończeń trzonu:

Jeżeli cokolwiek, co napisałem, jest prawdą, przydałoby się …….

Oczywiście, istnieją i inne sposoby pracy z fragmentami zdań. W grupie można na przykład pracować nad wszystkimi zdaniami z tych list w trakcie jednej trzygodzinnej sesji, wypowiadając zakończenia na głos, a następnie omawiając je oraz ich konsekwencje w codziennym życiu.

Odwaga

Kolejny raz widać, że działania, które wspierają samoocenę, stanowią również jej wyraz. Asertywność wspiera zarówno samoocenę, jak jest jej przejawem.

Błędem jest przyglądać się asertywnej osobie i mówić: „Jej łatwo być taką, ma taką wysoką samoocenę”. Jednym ze sposobów podnoszenia

samooceny jest bycie asertywnym wtedy, kiedy nie jest to łatwe. Zawsze są chwile, gdy asertywność wymaga od nas odwagi.

Praktyka asertywności jest czwartym filarem poczucia własnej wartości.

10.

Życie celowe

Mam przyjaciela około sześćdziesiątki, który jest jednym z najwspanialszych i najbardziej poszukiwanych doradców ekonomicznych w kraju. Parę lat temu powrócił do kobiety, którą znał i kochał wiele lat wcześniej, a z którą nie utrzymywał kontaktu przez trzydzieści lat. Są w tym samym wieku. Zakochali się w sobie namiętnie.

Opowiadając mi o tym pewnego wieczoru przy kolacji, mój przyjaciel nigdy nie wydawał się być bardziej szczęśliwy. Wspaniale było z nim być i patrzeć na uniesienie, które malowało się na jego twarzy. Myśląc być może o swoich dwóch rozwodach, powiedział nagle pełen zadumy: „Boże, mam nadzieję, że tym razem będę postępował właściwie. Tak bardzo pragnę, żeby ten związek się udał. Chciałbym, to znaczy chcę – mam nadzieję, że rozumiesz: nie nawalić”. Milczałem, a on zapytał: „Masz jakąś radę?”

„Tak – odpowiedziałem. – Jeżeli chcesz, żeby ci się udało, musisz obrać to sobie za świadomy cel”. Pochylił się ku mnie, a ja kontynuowałem: „Mogę sobie wyobrazić twoją reakcję, gdybyś prowadził zajęcia w IBM, a jakiś menedżer powiedziałby: «Boże, mam nadzieję, że uda się promocja tego nowego produktu. Naprawdę chcę i pragnę, żeby się nam udało». Naskoczyłbyś na niego: «Co to za mam nadzieję? Co to znaczy pragnę?» Moja rada jest następująca: to, co wiesz na temat wagi sprecyzowania celu

i planu działania, stosuj w życiu prywatnym. A «nadzieje» i «życzenia» zostaw dzieciom”.

Jego radosny uśmiech świadczył wymownie, że zrozumiał.

Prowadzi mnie to do tematu życia celowego.

Żyć bez celu to zdawać się na łaskę przypadku – przypadkowego wydarzenia, przypadkowego telefonu, przypadkowego spotkania – ponieważ nie mamy wzorca, według którego moglibyśmy oceniać, czy coś jest warte zachodu, czy nie. Jesteśmy popychani przez zewnętrzne okoliczności, unoszeni jak korek na wodzie, nie przejawiamy żadnej inicjatywy, by obrać sobie jakiś określony kierunek. Nasze podejście do życia ma charakter bardziej reaktywny niż aktywny. Żyć celowo to wykorzystywać własne zdolności do osiągania wybranych przez siebie celów: studiowania, założenia rodziny, zarabiania na życie, założenia własnej firmy, wprowadzenia na rynek nowego produktu, rozwiązania problemu naukowego, postawienia domku na działce, podtrzymania szczęśliwego romantycznego związku. To nasze cele prowadzą nas naprzód, wymagają, byśmy korzystali ze swych umiejętności, elektryzują nasze życie.

Wydajność i cel

Żyć celowo oznacza między innymi być produktywnym, co jest niezbędnym elementem kompetencji w życiu. Produktywność jest aktem podtrzymywania swej egzystencji przez zamianę myśli w czyny, ustalanie celów i ich osiąganie, tworzenie wiedzy, towarów i usług.

Osoby odpowiedzialne za siebie nie obciążają innych obowiązkiem zapewniania im bytu. Nie liczy się stopień produktywności, ale decyzja o rozwijaniu takich umiejętności, jakie się posiada. Nieważny jest również

rodzaj wykonywanej pracy (pod warunkiem że z natury nie kieruje się ona przeciw życiu), ale to, czy człowiek poszukuje – jeżeli jest taka możliwość – zajęcia, które daje ujście jego inteligencji.

Ludzie żyjący celowo ustalają (lub próbują ustalać) produktywne cele, współmierne do swych umiejętności. Typ celów, które sobie wyznaczają, jest jednym ze sposobów uzewnętrzniania się ich koncepcji siebie. Choć trzeba może niekiedy popracować nad odkodowaniem zawartych tam sygnałów, ponieważ osobisty kontekst może być bardzo złożony, to jednak gdy poznamy cele stawiane sobie przez danego człowieka, dowiadujemy się bardzo wiele o jego wizji samego siebie, o tym, co uważa za możliwe i stosowne dla siebie.

Skuteczność i cel

Wysoka samoocena pociąga za sobą fundamentalne doświadczenie własnej kompetencji (czy skuteczności), jaki jest jednak jej związek z węższymi, bardziej skonkretyzowanymi jej obszarami?

Poczucie elementarnej skuteczności budujemy dzięki opanowywaniu umiejętności związanych z realizacją różnych zadań.

Fundamentalna skuteczność nie może powstać w próżni. Musi zostać wytworzona i wyrażona dzięki dobremu opanowaniu konkretnych zadań. *To nie sukcesy „dowodzą” naszej wartości, lecz proces ich osiągania jest środkiem, za pomocą którego rozwijamy skuteczność, życiową kompetencję*. Nie mogę być skuteczny „w ogóle”, nie będąc skuteczny względem jakiegoś określonego problemu. Dlatego efektywna praca może być działalnością budującą poczucie własnej wartości.

> Ludziom łatwiej przychodzi zrozumieć te koncepcje
> w odniesieniu do pracy zawodowej niż do relacji

międzyludzkich.

Być może dlatego więcej ludzi odnosi sukces na polu zawodowym niż w życiu prywatnym.

Pragnąc osiągnąć cel, musimy go konkretyzować. Nie mogę zaplanować optymalnych zachowań, jeżeli moim celem jest „zrobienie wszystkiego, co w mojej mocy”. Zadanie jest zbyt niewyraźne. Moje cele muszą być konkretne: będę biegał cztery razy w tygodniu po trzydzieści minut; ukończę zadanie w ciągu dziesięciu dni; na następnym zebraniu powiem pracownikom, czego dokładnie wymaga ten projekt; do końca roku zarobię określoną kwotę pieniędzy na prowizjach albo opanuję określoną lukę na rynku, stosując określone metody w określonym czasie. Będąc tak konkretnym, mogę obserwować czynione postępy, porównywać zamierzenia z wynikami, modyfikować strategię lub taktykę w świetle nowych informacji i reagować na uzyskane przez siebie rezultaty.

Żyć celowo to zadawać sobie następujące pytania: Co i w jaki sposób próbuję osiągnąć? Dlaczego uważam, że te środki są właściwe? Czy informacje zwrotne z otoczenia sygnalizują, że odnoszę sukces czy porażkę? Czy są jakieś nowe informacje, które powinienem rozważyć? Czy muszę dokonać korekty obranego przez siebie kursu, strategii, działania? Oznacza to więc, że żyć celowo to żyć na wysokim poziomie świadomości.

Ludziom przychodzi łatwiej zrozumieć te koncepcje w odniesieniu do pracy zawodowej niż do relacji międzyludzkich. Być może dlatego więcej ludzi odnosi sukces na polu zawodowym niż w życiu prywatnym. Każdy wie, że nie wystarczy powiedzieć: kocham moją pracę. Trzeba być skutecznym i coś robić. W przeciwnym razie biznes będzie zmierzał ku upadkowi.

W związkach intymnych jednak łatwo wyobrazić sobie, że wystarczy stwierdzić „kocham”, a szczęście przyjdzie samo, a jeżeli nie przyjdzie, to

znaczy, że nie pasujemy do siebie. Ludzie rzadko zadają sobie pytania: „Jeżeli moim celem jest udany związek, co muszę robić? Jakie działania muszę podjąć, by stworzyć i podtrzymać zaufanie, intymność, wzajemne odkrywanie siebie, podniecenie, rozwój?”

Kiedy młodzi ludzie są tuż po ślubie bardzo szczęśliwi, dobrze jest zapytać ich: „Co zamierzacie robić, by te uczucia podtrzymać?”

Gdy w związku powstał konflikt i para deklaruje chęć jego rozwiązania, dobrze jest zapytać: „Jeżeli przywrócenie harmonii jest waszym celem, jakie działania jesteście skłonni podjąć, by go osiągnąć? Jakich zachowań oczekujecie od partnera? A co każde z was mogłoby robić lepiej?”

Cele nieujmowane w żaden plan działania nie są realizowane. Istnieją tylko jako frustrujące pragnienia. Oddawanie się zaś marzeniom nie pozwala doświadczyć swojej skuteczności.

Dyscyplina wewnętrzna

Celowe i efektywne życie wymaga pielęgnowania w sobie dyscypliny. Dyscyplina wewnętrzna jest umiejętnością zorganizowania swoich zachowań w czasie w celu realizacji określonego zadania. Kto jej nie opanuje, nie potrafi poradzić sobie z wyzwaniami, jakie stawia życie. Samodyscyplina wymaga umiejętności odraczania natychmiastowej gratyfikacji na rzecz odległego celu. To umiejętność przewidywania przyszłych konsekwencji – życia, planowania i myślenia na dłuższą metę. Ani jednostka, ani firma nie będą skutecznie funkcjonować, nie mówiąc już o prosperowaniu, jeżeli nie uwzględnią tego czynnika.

Tak jak wszystkie inne elementy czy strategie wysokiej samooceny, dyscyplina wewnętrzna jest cechą umożliwiającą przetrwanie, co oznacza, że jest to dla ludzi warunek pomyślnego przebiegu życia. Jednym z obowiązków skutecznego rodzicielstwa, a także nauczania, jest

okazywanie szacunku dla teraźniejszości bez lekceważenia przyszłości i szacunku dla przyszłości bez lekceważenia teraźniejszości. Opanowanie tej równowagi jest zadaniem dla nas wszystkich. Ma podstawowe znaczenie, jeżeli mamy cieszyć się poczuciem kontroli nad własnym życiem.

Powinienem być może dodać, że celowe, zdyscyplinowane życie nie oznacza pozbawienia się czasu i miejsca na wypoczynek, relaks, rekreację, zabawę czy niezaplanowane, a nawet frywolne formy aktywności. Oznacza jedynie, iż taki rodzaj aktywności jest wybierany świadomie, po upewnieniu się, że jest bezpieczny i właściwy. Zresztą chwilowe odstąpienie od realizacji celu również służy pewnemu celowi, wyznaczonemu bardziej lub mniej świadomie: regeneracji.

Co to jest życie celowe

Praktyka życia celowego jako sposobu funkcjonowania w świecie wiąże się z następującymi podstawowymi zagadnieniami:

- odpowiedzialnością za świadome formułowanie własnych celów,
- staraniem, by określić działania niezbędne do realizacji celów,
- monitorowanie swojego postępowania w celu sprawdzania zgodności z wyznaczonymi celami,
- obserwowaniem wyników własnych działań w celu sprawdzania, czy prowadzą tam, dokąd chcemy zmierzać.

Odpowiedzialność za świadome formułowanie własnych celów. Jeżeli mamy sprawować kontrolę nad własnym życiem, musimy wiedzieć, czego chcemy, dokąd pragniemy dotrzeć. Musimy zadawać sobie następujące pytania: czego chcę dla siebie za pięć, dziesięć, dwadzieścia lat? Do czego chcę w życiu dojść? Co chcę osiągnąć na polu zawodowym? Czego chcę w sferze osobistej? Czy i dlaczego chcę wyjść za mąż (ożenić się)? Co jest moim celem? Jakie są moje cele dotyczące danego związku? Jakie mam

cele w odniesieniu do moich dzieci? Jeżeli mam aspiracje intelektualne lub duchowe, jakie one są? Czy moje cele są wyraźne i widoczne, czy też nieostre, nieokreślone?

Określanie działań niezbędnych do realizacji celów. Jeżeli nasze cele mają być celami, a nie mrzonkami, musimy zadać sobie pytania: jak mam stąd dotrzeć tam? Jakie działania są konieczne? Jakie cele pośrednie należy osiągnąć w drodze do celu ostatecznego? Jeżeli potrzebna jest nowa wiedza, jak ją zdobyć? Jeżeli cele są długofalowe, plan działania z pewnością będzie wymagał podplanów – tzn. planów osiągania celów pośrednich. Czy bierzemy odpowiedzialność za przemyślenie powyższych kroków? Sukces w życiu należy do tych, którzy to robią.

Monitorowanie swojego postępowania w celu sprawdzania zgodności z wyznaczonymi celami. Możemy mieć jasno zdefiniowane cele i rozsądny plan działania, ale zboczyć z obranego kursu z powodu pojawiających się przeszkód, nieprzewidywalnych problemów, przyciągania przez inne wartości, nieświadomego przewartościowania priorytetów, braku odpowiedniej koncentracji umysłowej, oporu przed zrobieniem tego, do czego się zobowiązaliśmy. Świadoma polityka obserwowania zachowań odnoszących się do realizacji wyznaczonych celów pomaga radzić sobie z tego typu problemami. Czasami rozwiązaniem będzie zmiana pierwotnych zamiarów. Czasami będziemy musieli ponownie przemyśleć swoje najważniejsze cele i być może przeformułować je.

Obserwowanie wyników własnych działań, by sprawdzać, czy prowadzą tam, dokąd chcemy zmierzać. Nawet jeśli nasze cele są klarowne, a działania spójne, niewłaściwe mogą się okazać wstępne kalkulacje dotyczące kroków, jakie należy podjąć. Być może nie wzięliśmy pod uwagę jakichś faktów. Być może wraz z czasem zmienił się kontekst. Musimy więc nieustannie zadawać sobie pytania: Czy obrana strategia

i taktyka przynoszą efekty? Czy zbliżam się tam, dokąd chcę dotrzeć? Czy moje działania dają wyniki, jakich oczekiwałem?

Często widzimy, jak ludzie biznesu nie stosują tej zasady, recytując ślepo: „Przecież to, co robimy, zawsze przynosiło efekty". W dynamicznej gospodarce wczorajsza strategia i taktyka niekoniecznie są skuteczne dzisiaj.

Oto przykład: wiele lat temu, zanim kłopoty General Motors stały się powszechnie znane, a firma była jeszcze u szczytu sukcesu, konsultant do spraw zarządzania Peter Drucker ostrzegał, że polityki, która była skuteczna w przeszłości, nie da się stosować w nadchodzących latach. General Motors czeka kryzys, jeżeli jej nie przemyśli. Spotykał się z kpiną i wrogością ze strony zarządu firmy. Jednak rzeczywistość potwierdziła jego analizy.

Nasze działania mogą nie przynosić oczekiwanych przez nas rezultatów – a przeciwnie, zaowocować tymi, których nie przewidywaliśmy i których nie chcemy. Albo mogą być skuteczne na jednym poziomie, a na innym niepożądane. Na przykład nieustanne napominanie i krzyk mogą wymusić chwilowe posłuszeństwo, ale jednocześnie wywołać długotrwałą urazę i bunt. Firma może osiągnąć szybki zysk, sprzedając buble, ale na dłuższą metę doprowadzi się do upadku, bo straci klientów. Jeżeli będziemy zwracać uwagę na rezultaty, dowiemy się nie tylko tego, czy realizujemy swoje cele, ale również, czy nie osiągamy efektów, których nie planowaliśmy, a które mogą nam nie odpowiadać.

Powtórzmy: życie celowe oznacza życie świadome.

Myśleć trzeźwo o życiu celowym

1. Jako przykład opisujący wątpliwości związane z kwestią życia celowego proszę rozważyć niezwykły pogląd psychiatry Irvina D. Yaloma z jego książki *Existential Psychotherapy*: „Przekonanie, że życie bez spełniania

celów jest niepełne, jest nie tyle tragicznym faktem egzystencjalnym, ile mitem Zachodu, kulturowym artefaktem".

Jeśli cokolwiek wiemy na pewno, to właśnie to, że życie bez realizowania celów jest niemożliwe – niemożliwe na żadnym etapie ewolucji, od ameby do człowieka. Nie jest to ani „tragiczny fakt egzystencjalny", ani „zachodni mit", a po prostu część natury życia, często radosna.

> Źródłem samooceny nie są własne dokonania, ale wewnętrznie wytworzone zasady, które oprócz wszystkiego innego umożliwiają nam osiągnięcie sukcesu.

Alternatywą zorientowania życia na realizację celów jest bierność i bezcelowość. Czy to tragedia, że taka postawa nie daje radości, jaką sprawia osiąganie sukcesów? Pamiętajmy przy tym, że realizacja celów nie ogranicza się jedynie do celów materialnych. Również lata studiów lub medytacji mają (albo mogą mieć) swój sens. Natomiast życie bez celu trudno nazwać w pełni ludzkim.

2. Stwierdzenie, że życie celowe jest charakterystyczne dla ludzi o w pełni rozwiniętej samoocenie, nie oznacza, że miarą wartości człowieka są jego zewnętrzne sukcesy. Podziwiamy osiagnięcia innych i własne; jest to naturalne i słuszne. Ale podziwiać to nie to samo, co mówić, że sukcesy są miarą czy podłożem poczucia własnej wartości. Jej źródłem nie są nasze osiągnięcia, ale wewnętrznie wypracowane strategie funkcjonowania, które między innymi umożliwiają nam sukcesy. Zródłem tym są więc wszystkie cechy wysokiej samooceny, które tutaj opisujemy.

Przemysłowiec Andrew Carnegie powiedział kiedyś: „Możecie zabrać nasze fabryki, kontakty handlowe, środki transportu i pieniądze – zabrać nam wszystko, zostawiając tylko organizację pracy – a za cztery lata

odrodzimy się na nowo”. Chodziło mu o to, że potęga tkwi w źródle, z którego pochodzi bogactwo, a nie w samym bogactwie; w przyczynie, nie w skutku. Ta sama zasada obowiązuje w relacji między poczuciem własnej wartości a zewnętrznymi osiągnięciami.

3. Osiągnięcia mogą stanowić wyraz wysokiej samooceny, ale nie stanowią jej pierwotnej przyczyny. Człowiek, który w sferze zawodowej jest niezmiernie utalentowany i odnosi wielkie sukcesy, ale w życiu prywatnym jest nieracjonalny i nieodpowiedzialny, może chcieć wierzyć, że podstawowym kryterium oceny jest produktywność i żadna inna sfera funkcjonowania nie ma znaczenia dla oceny moralnej ani wpływu na poziom poczucia własnej wartości. Człowiek taki może chować się za parawanem swojej pracy, aby uniknąć poczucia winy lub wstydu powstałego w innych obszarach życia (albo w wyniku bolesnych doświadczeń). Wówczas praca produktywna staje się nie tyle zdrową pasją, ile strategią uniku, ucieczką od rzeczywistości, której obawia się on stawić czoło.

W dodatku człowiek może popełnić błąd, utożsamiając się ze swoją pracą (a nie z wewnętrznymi cechami, które tę pracę umożliwiają). Jeżeli jego poczucie wartości wiąże się głównie z osiągnięciami, sukcesami, dochodami czy zapewnianiem utrzymania rodzinie, istnieje ryzyko, że wydarzenia ekonomiczne, które wykraczają poza jego kontrolę, doprowadzając do upadku firmy i utraty pracy, mogą pchnąć go ku depresji lub groźnej demoralizacji. Kiedy w pewnym mieście zamknięto duże przedsiębiorstwo lotnicze, telefony zaufania dla osób myślących o samobójstwie były rozgrzane do czerwoności. (Problem ten dotyczy głównie mężczyzn, którzy w procesie socjalizacji nauczyli się utożsamiać swoją wartość i męskość z zapewnianiem bytu rodzinie. Kobiety są mniej

skłonne utożsamiać swoją wartość osobistą – nie mówiąc już o kobiecości – z umiejętnością zarabiania pieniędzy.)

Kilka lat temu, wygłaszając na ten temat wykład w Detroit dla osób związanych z przemysłem samochodowym, podzieliłem się następującą obserwacją: „Obecnie Waszyngton próbuje podjąć decyzję, czy uratować Chryslera, udzielając poręczenia wielkiej pożyczki. Nie jest teraz istotne, czy – waszym zdaniem – jest to zadanie państwa; sądzę, że nie, ale nie o to mi chodzi. Istotne jest to, że gdybyście byli pracownikami Chryslera i wiązali poczucie własnej wartości z odnoszeniem sukcesów w firmie lub osiągnięciem w tym roku wysokiego dochodu, oznaczałoby to w praktyce, że zgadzalibyście się, by jacyś ludzie w Waszyngtonie dosłownie trzymali waszą duszę w garści, by sprawowali całkowitą kontrolę nad poczuciem waszej wartości. Czyż ta myśl was nie obraża? Mam nadzieję, że tak. Podobnie jak mnie”.

Jest wystarczająco źle, że w trudnych ekonomicznie czasach musimy martwić się o pieniądze, o dobrobyt swojej rodziny, o przyszłość. Ale jeszcze gorzej, jeżeli pozwalamy, by fakt ten obniżał naszą samoocenę – przez mówienie sobie, że nasza efektywność i wartość są funkcją zarobków.

Swojego czasu udzielałem porad bezrobotnym starszym osobom, które zostały usunięte na rzecz znacznie młodszych, wcale nie lepiej, o ile nie gorzej, kwalifikowanych. Pracowałem również z bardzo utalentowanymi młodymi ludźmi, którzy cierpieli z powodu odwrotnej formy tego uprzedzenia: dyskryminacji młodości na rzecz wieku starszego – gdzie znowu kryterium nie były kompetencja i umiejętności. W takich okolicznościach ludzie cierpią na poczucie utraty efektywności. Stąd już tylko krok do obniżenia własnej wartości – i często tak się dzieje. Jedynie niezwykłym osobom udaje się uniknąć wpadnięcia w pułapkę tego błędu.

Osobom, które mają ugruntowane poczucie siebie, które rozumieją, że niektóre czynniki wykraczają poza zakres ludzkiej kontroli i, ściśle mówiąc, nie mają (albo nie powinny mieć) wpływu na samoocenę. Nie oznacza to, że ludzie ci nie przeżywają lęku o przyszłość. Jednak nie przenoszą tego problemu na kwestię ich osobistej wartości.

Tam, gdzie w grę wchodzi samoocena, należy zadać sobie następujące pytania: Czy sprawa podlega mojej bezpośredniej wolicjonalnej kontroli? Albo czy jest bezpośrednio powiązana ze sprawami, które podlegają mojej bezpośredniej wolicjonalnej kontroli? Jeżeli nie, to nie ma ona znaczenia dla mojej samooceny i tak powinna być postrzegana, niezależnie od tego, jak bolesny, a nawet niszczący może być to problem pod innymi względami.

Pewnego dnia zasady tej będzie się uczyć w szkołach. Będzie należała do rodzicielskiej wiedzy o wychowaniu dzieci.

4. Zapytałem przyjaciela, biznesmena zbliżającego się do sześćdziesiątki, jakie ma cele na resztę swojego życia. Odpowiedział: „Nie mam żadnych. Cały czas żyłem dla przyszłości, poświęcając teraźniejszość. Rzadko przystawałem, by nacieszyć się rodziną, zachwycić pięknem przyrody lub innych rzeczy, które oferuje świat. Teraz nie myślę i nie planuję naprzód. Nadal zajmuję się swoimi sprawami finansowymi i dorywczo pracuję. Ale moim podstawowym celem jest cieszyć się każdym dniem życia – doceniać w pełni to, co mogę. W tym sensie, myślę, można powiedzieć, że żyję celowo”.

Odpowiedziałem, że wygląda na to, jakby nigdy nie nauczył się, jak równoważyć planowanie celów na przyszłość z dostrzeganiem i docenianiem teraźniejszości. „To zawsze stanowiło dla mnie problem” – przyznał.

Jak widzimy, celowe życie nie to oznacza i nie tego wymaga. Nie wolno być ślepym ani na teraźniejszość, ani na przyszłość, ale wcielać obydwa wymiary w obszar swojej percepcji i doświadczenia. Trudno osiągnąć tę równowagę, gdy celem jest „udowodnienie" swojej wartości czy odsuwanie lęku przed porażką. Tracimy wówczas kontrolę. Naszym motorem nie jest radość, ale lęk.

Natomiast kiedy celem jest wyrażanie, a nie usprawiedliwianie siebie, równowaga pojawia się w bardziej naturalny sposób. Nadal będziemy musieli myśleć o codziennym wprowadzaniu jej w życie, ale strach przed zranieniem poczucia własnej wartości nie sprawi, że zadanie to okaże się niemal niewykonalne.

Przykłady

Jack całe życie marzył, by zostać pisarzem. Widział siebie przy maszynie do pisania, widział rosnący plik ukończonych rozdziałów, widział swoje zdjęcie na okładce „Time'a". Jednak nie wiedział dokładnie, o czym chciałby pisać. Nie mógł powiedzieć, co pragnąłby wyrazić. Nie przeszkadzało mu to jednak w słodkich marzeniach. Nigdy nie przyszło mu do głowy, by nauczyć się pisarstwa. Faktycznie nie napisał niczego. Po prostu marzył o pisaniu. Przechodził z jednej niskopłatnej pracy do drugiej, mówiąc sobie, że nie chce czuć się związany ani zajmować się czymś innym, ponieważ jego „prawdziwym powołaniem" jest pisarstwo. Mijały lata i życie wydawało się coraz bardziej puste. Wzrósł jego lęk przed rozpoczęciem pisania, gdy około czterdziestki uznał, że powinien już zacząć. „Któregoś dnia – powiedział – będę gotowy". Patrząc na innych, mówił sobie, jak przyziemne jest ich życie w porównaniu do jego. Nie mają wielkich wizji, żadnych wielkich marzeń. „Moje aspiracje są o wiele większe niż ich" – myślał.

Mary była kierownikiem w agencji reklamowej. Zakres jej obowiązków obejmował marketing, zdobywanie nowych klientów. Była osobą pełną współczucia. Dużą satysfakcję sprawiało jej pomaganie ludziom. Zachęcała

kolegów, by wpadali do jej biura porozmawiać o problemach nie tylko zawodowych, ale i osobistych. Podobał jej się przydomek „zakładowego psychologa”, jaki jej dano. Nie zauważała, że wiele czasu zabierało jej wykonywanie czynności, do których nie została zatrudniona. Była bardzo poruszona, gdy arkusz oceny pracownika ujawnił niezadowolenie z jej pracy. A jednak trudno było jej zmienić schemat postępowania. Gratyfikacja ego, płynąca z „pomagania innym”, stała się dla niej narkotykiem. Nie było zgodności pomiędzy świadomymi celami zawodowymi a zachowaniem – pomiędzy deklarowanymi zamiarami i sposobem dysponowania czasem. Cel, który wyznaczyła sobie w sposób nieświadomy, przeważył nad obranymi świadomie. Ponieważ cechował ją brak dyscypliny w obserwowaniu swoich zachowań, tak długo nie uświadamiała sobie w pełni uchybień, aż została zwolniona.

Mark chciał być dobrym ojcem. Chciał nauczyć swojego syna odpowiedzialności i szacunku do siebie. Sądził, że dobrym sposobem będzie napominanie go. Nie zauważył, że im bardziej go upominał, tym bardziej syn stawał się onieśmielony i niepewny. Kiedy chłopiec okazywał jakikolwiek przejaw lęku, ojciec mówił: „Nie bój się!” Kiedy syn zaczął ukrywać swoje uczucia, by uniknąć wyrzutów, ojciec tłumaczył: „Mów, jeżeli masz coś do powiedzenia, powiedz to!” Kiedy chłopiec coraz bardziej zamykał się w sobie, ojciec uczył: „Prawdziwy mężczyzna stawia czoło życiu”. Zastanawiał się: „Co się dzieje z tym chłopcem? Dlaczego mnie nie słucha?” Kiedy w pracy jakaś procedura nie sprawdzała się, Mark próbował innej. Nie obarczał winą klientów ani świata. Starał się sam być bardziej skuteczny. Reagował na wyniki swoich działań. W domu jednak, chociaż ani napomnienia, ani wyrzuty, ani krzyk nie przynosiły efektów, stosował je coraz częściej i coraz bardziej intensywnie. W tym kontekście nie myślał o monitorowaniu rezultatów swojego postępowania. W życiu prywatnym zapominał o tym, co wiedział w realiach zawodowych: że trzymanie się tego, co nie skutkuje, nie przynosi skutku.

Z mojego życia

Kiedy zastanawiam się, co dla mnie oznacza życie celowe, myślę najpierw o odpowiedzialności za podejmowanie działań niezbędnych do realizacji celów. Życie celowe w dużym stopniu pokrywa się z odpowiedzialnością za siebie.

Myślę o czasach, gdy pragnąłem czegoś, na co nie mogłem sobie pozwolić, a co oznaczałoby znaczne podniesienie standardu życia. Wiązało się to z dosyć dużym wydatkiem. Przez kilka lat pozostawałem zaskakująco bierny w szukaniu rozwiązania. Nagle pewnego dnia uświadomiłem sobie coś, co zasadniczo nie było dla mnie niczym nowym, a jednak mnie poruszyło: jeżeli nic nie zrobię, nic się nie zmieni. Myśl ta przerwała okres zwłoki, której byłem przez długi czas w pewnym sensie świadomy, ale nie stawałem z nią twarzą w twarz.

Zacząłem planować i realizować przedsięwzięcie, które było stymulujące, satysfakcjonujące, ambitne i wartościowe – a także przyniosło mi tak potrzebny dodatkowy dochód. W zasadzie mogłem zrealizować je kilka lat wcześniej. Jednak dopiero kiedy moja zwłoka stała się nudna i irytująca; dopiero gdy postanowiłem: „poświęcam się znalezieniu rozwiązania w ciągu paru tygodni”; dopiero gdy to, co wiem o życiu celowym, zastosowałem do własnej sytuacji – dopiero wtedy wystartowałem do działania i poszukiwań rozwiązania. Kiedy to uczyniłem, zauważyłem, że nie tylko jestem bardziej szczęśliwy, ale również wzrosła moja samoocena.

Jeżeli nic nie zrobię, nic się nie zmieni.

Kiedy opowiedziałem tę historię w trakcie zajęć grupowych poświęconych samoocenie, ktoś powiedział: „Łatwo ci mówić. Ale nie wszyscy mają możliwość realizowania nowych przedsięwzięć. Co my możemy zrobić?” Poprosiłem, by opowiedział o swojej zwłoce i związanym z nią

niespełnionym pragnieniu. „Gdyby realizacja tego pragnienia stała się dla ciebie świadomym celem, co mógłbyś zrobić?” – zapytałem. Po chwili życzliwej namowy zaczął mówić.

Oto kolejny przykład z mojego życia, który dotyczy samodyscypliny. Moja żona, Devers, jest wyjątkowo życzliwa, wspaniałomyślna i dobra dla innych, a nade wszystko dla mnie. Jej świadomość i spójność w tym obszarze życia jest bardzo wysoka. Ja natomiast, chociaż ogólnie miałem też dobre intencje, nigdy nie byłem pod tym względem zdyscyplinowany. Moja serdeczność pojawiała się bardziej impulsywnie. Czasami bywałem niemiły i mało empatyczny, nie mając zresztą takiego zamiaru i nie uświadamiając sobie tego – po prostu z nadmiaru zajęć. Pewnego dnia Devers powiedziała coś, co zrobiło na mnie bardzo duże wrażenie: „Jesteś bardzo uprzejmy, wspaniałomyślny i troskliwy, kiedy masz dłuższą przerwę w swoich zajęciach. Ale nigdy nie uczyłeś się dyscypliny uprzejmości. To znaczy uprzejmości, która nie jest kwestią nastroju czy wygody. Mam na myśli uprzejmość jako sposób bycia. Tkwi ona w tobie, ale nie ujawni się bez pomocy świadomości i dyscypliny. Być może nigdy o tym nie pomyślałeś”.

Rozmawialiśmy na ten temat kilka razy. Ważnym krokiem w moim rozwoju było włączenie owoców tych dyskusji w zasadę życia celowego, tak by uprzejmość stała się nie tylko skłonnością, ale świadomym celem.

U ludzi z wysoką samooceną stała, intencjonalna uprzejmość i dobroć jest doświadczeniem bardzo odmiennym od uprzejmości pojawiającej się pod wpływem impulsu.

Dokańczanie zdań metodą ułatwiającą życie celowe

Oto kilkanaście trzonów zdań, które moi pacjenci uznają za przydatne w pogłębianiu zrozumienia omawianych tu zagadnień.

Życie celowe oznacza dla mnie …….

Jeżeli sprawię, że moje życie będzie o 5% bardziej celowe …….

Jeżeli będę działał o 5% bardziej celowo w pracy …….

Jeżeli będę o 5% bardziej celowo komunikował się z ludźmi …….

Jeżeli moje stosunki w pracy będą o 5% bardziej celowe …….

Jeżeli będę postępował o 5% bardziej celowo w swoim małżeństwie …….

Jeżeli będę zachowywał się o 5% bardziej celowo wobec swoich dzieci …….

Jeżeli będę działał o 5% bardziej celowo wobec znajomych …….

Jeżeli będę działał o 5% bardziej celowo w odniesieniu do swoich najgłębszych pragnień …….

Jeżeli będę działał o 5% bardziej celowo w odniesieniu do swoich potrzeb …….

Jeżeli wezmę większą odpowiedzialność za spełnianie swoich pragnień …….

Jeżeli cokolwiek z tego, co tu napisałem, jest prawdą, dobrze byłoby …….

Życie w sposób celowy jest nastawieniem, które ma zastosowanie we wszystkich aspektach naszej egzystencji. Oznacza, że żyjemy i działamy *intencjonalnie*. To cecha charakteryzująca ludzi, którzy cieszą się wysokim poczuciem kontroli nad własnym życiem.

> Praktyka życia w sposób celowy jest piątym filarem poczucia własnej wartości.

11.

Prawość

W miarę jak dojrzewamy i budujemy własny system wartości (albo przejmujemy go od innych), w ocenie siebie coraz większego znaczenia nabiera kwestia prawości. Dotyczy ona spójności ideałów, sądów, standardów i przekonań z zachowaniami. O prawości mówimy wtedy, kiedy postępowanie jest zgodne z wyznawanymi przez nas wartościami; kiedy praktyka idzie w parze z zasadami.

Proszę więc zauważyć, że aby w ogóle zacząć mówić o prawości, trzeba mieć zasady rządzące postępowaniem – przekonania moralne o tym, co jest, a co nie jest właściwe, sądy w kwestii, co jest dobre, a co złe. Jeżeli nie mamy wewnętrznych norm, jesteśmy na zbyt niskim szczeblu rozwoju nawet na to, by zostać posądzonym o hipokryzję. W takim przypadku nasze problemy są zbyt fundamentalne, by opisywać je wyłącznie w kategoriach braku prawości. Prawość bowiem staje się wyzwaniem jedynie dla tych, którzy posiadają system norm i wartości. Ale takich ludzi jest na szczęście większość.

Kiedy nasze zachowanie pozostaje w konflikcie z przekonaniami o tym, co właściwe, tracimy twarz przed sobą samym, mniej siebie szanujemy. Jeżeli postępowanie takie staje się nawykiem, podkopujemy zaufanie do siebie lub kompletnie je zaprzepaszczamy.

Nie, nie tracimy prawa do akceptacji siebie w podstawowym znaczeniu, opisywanym wcześniej (powiedzieliśmy, że samoakceptacja jest warunkiem wstępnym zmiany czy poprawy). Ale cierpi poczucie własnej wartości. Skoro pogwałcenie prawości rani samoocenę, jedynie jej praktykowanie może samoocenę uleczyć.

> Kiedy nasze postępowanie pozostaje w konflikcie z naszymi przekonaniami o tym, co właściwe, tracimy twarz przed sobą samym.

Na elementarnym poziomie prawość wiąże się z takimi pytaniami jak: Czy jestem uczciwy, godny zaufania, czy można na mnie polegać? Czy dotrzymuję obietnic? Czy robię to, co uważam za godne podziwu, a unikam czynienia tego, czym pogardzam? Czy jestem prawy i uczciwy w kontaktach z ludźmi?

Czasami możemy znaleźć się w kleszczach konfliktu między różnymi wartościami, które zderzają się w danym kontekście, a rozwiązanie tego konfliktu może wcale nie okazywać się oczywiste. Prawość nie gwarantuje, że dokonamy najlepszego wyboru, ale wymaga, by wysiłek wkładany w znalezienie najlepszej opcji był autentyczny – byśmy byli świadomi, nie usuwali z pola widzenia żadnych posiadanych informacji, odwoływali się do swoich najlepszych zdolności klarownego, racjonalnego myślenia, brali odpowiedzialność za własne decyzje i ich konsekwencje oraz nie szukali ucieczki w umysłową mgłę.

Zgodność

Prawość oznacza zgodność, spójność. Słowa i zachowanie idą w parze. Są ludzie, o których wiemy, że można im ufać, i tacy, którym ufać nie można. Jeżeli zastanowimy się, co jest przyczyną tych sądów, zobaczymy, że

podstawowe znaczenie ma spójność. Ufamy spójności, jesteśmy podejrzliwi względem niespójności.

Badania ujawniły, że wielu pracowników nie ufa swoim przełożonym. Dlaczego? Brak spójności. Pięknie sformułowana misja – nierealizowana w praktyce. Doktryna poszanowania jednostki – łamana w działaniu. Tabliczki „klient nasz pan” na ścianach – nieprzystające do rzeczywistości. Umoralniające wykłady o uczciwości – przetykane oszustwami. Deklaracje sprawiedliwego traktowania – rozwiewane faworyzowaniem.

W większości instytucji są jednak ludzie, którzy cieszą się zaufaniem. Dlaczego? Dotrzymują słowa. Wywiązują się z zobowiązań. Nie tylko obiecują trzymać stronę powierzonych sobie osób, ale robią to naprawdę. Nie prawią kazań o sprawiedliwości; stosują ją w praktyce. Nie głoszą potrzeby uczciwości i prawości w życiu, lecz sami są po prostu uczciwi i prawi.

Zaproponowałem grupie kierowników następujący trzon zdania: **Jeżeli chcę, by ludzie uważali mnie za godnego zaufania —**. Oto typowe dopowiedzenia: „muszę dotrzymywać słowa, muszę być sprawiedliwy wobec wszystkich, muszę robić to, co mówię, muszę wywiązywać się z zobowiązań, muszę bronić swoich ludźmi przed tymi z góry, muszę być konsekwentny”. Nie jest tajemnicą, czego wymaga się od zwierzchnika, jeżeli ma być uznawany za godnego zaufania. Są rodzice, którym dzieci ufają, i tacy, którym nie ufają. Dlaczego? Obowiązuje ta sama zasada co powyżej: spójność. Dzieci mogą nie potrafić wyartykułować tego, co wiedzą, ale wiedzą.

Kiedy zdradzamy własne normy

Aby zrozumieć, dlaczego uchybienia wobec prawości są szkodliwe dla samooceny, należy rozważyć, na czym polegają. Jeżeli postępuję

przeciwnie do zasad wyznawanych przez kogoś innego, nie swoich, mogę się mylić lub mieć rację, ale nie mogę być obwiniany o zdradę swoich przekonań. Jeżeli jednak działam przeciwnie do tego, co sam uznaję za właściwe, jeżeli moje zachowania są sprzeczne z deklarowanymi przeze mnie wartościami, wówczas działam przeciwko swoim sądom, zdradzam własne myśli. Hipokryzja ze swej natury jest niszcząca. Umysł odrzuca sam siebie. Uchybienie prawości podkopuje mnie i burzy harmonię poczucia siebie. Niszczy bardziej niż jakakolwiek krytyka czy odrzucenie z zewnątrz.

Jeżeli prawię kazania o uczciwości swoim dzieciom, a okłamuję znajomych i sąsiadów; jeżeli jestem oburzony, gdy ludzie nie wywiązują się ze swoich zobowiązań wobec mnie, ale sam zaniedbuję zobowiązania wobec innych; jeżeli deklaruję dbałość o wysokie standardy, a z obojętnością sprzedaję klientom buble; jeżeli wciskam darzącemu mnie zaufaniem odbiorcy obligacje, które tracą na wartości; jeżeli udaję, że obchodzą mnie rady moich pracowników, chociaż już podjąłem decyzję; jeżeli manipuluję koleżanką z pracy i przywłaszczam sobie jej zasługi; jeżeli proszę o szczerą informację zwrotną, a karcę pracownika, który nie wyraża się o mnie w superlatywach; jeżeli oczekuję zaakceptowania przez załogę redukcji płac, skoro nastał ciężki okres, a sobie udzielam gigantycznej premii – mogę nie przyznawać się do swojej hipokryzji, mogę wymyślić dowolną liczbę racjonalnych usprawiedliwień, ale faktem pozostanie, że zadaję ranę szacunkowi do samego siebie, której nie ukoi żadna racjonalizacja.

Jeżeli mam możliwość podniesienia poziomu swojej samooceny, mam również możliwość obniżenia go.

Wielkim oszustwem wobec siebie jest mówienie: „Tylko ja o tym wiem”. Tylko ja wiem, że kłamię. Tylko ja wiem, że postępuję nieetycznie względem tych, którzy mi ufają. Tylko ja wiem, że nie zamierzam

dotrzymać obietnic. W konsekwencji moje sądy stają się nieistotne, liczą się tylko sądy innych. Jednak w kwestii samooceny bardziej muszę obawiać się swoich własnych sądów niż cudzych. W głębi mojego umysłu tylko mój sąd się liczy. Moje ego – ja w centrum świadomości – jest sędzią, od którego nie ma ucieczki. Ludzi, którzy poznali upokarzającą prawdę o mnie, mogę unikać. Siebie – nie.

> Większość zagrożeń dla prawości, wobec których stajemy, to drobne sprawy. Jednak skumulowana waga dokonywanych przez nas wyborów ma wpływ na poczucie siebie.

Przypominam sobie artykuł z gazety, który przeczytałem parę lat temu. Wyszło na jaw, że wysoko ceniony naukowiec przez długie lata preparował fałszywe dane, otrzymując na te badania kolejne granty naukowe i zbierając kolejne laury. Nie jest możliwe, by ofiarą takiego postępowania nie padło poczucie własnej wartości, i to jeszcze zanim prawda wyszła na jaw. Człowiek ten świadomie wybrał życie w nierealnym świecie, w którym także jego sukcesy i prestiż były nierealne. Zanim dowiedzieli się o tym inni, on od dawna wiedział. Oszuści tego typu, którzy żyją dla utrzymania złudzenia w czyjejś głowie i dla których jest to ważniejsze niż ich własna świadomość prawdy, nie cieszą się wysoką samooceną.

Większość zagrożeń dla prawości, wobec których stajemy, to drobne sprawy. Jednak skumulowana waga dokonywanych przez nas wyborów ma wpływ na poczucie siebie. Prowadzę cotygodniowe zajęcia grupowe dla ludzi, którzy zbierają się razem, by rozwijać w sobie poczucie własnej skuteczności i szacunku do siebie. Pewnego razu dałem uczestnikom zdanie: **Gdybym sprawił, że moje życie jest o 5% bardziej zintegrowane —**. Dopowiadali po kolei:

…mówiłbym ludziom, kiedy robią coś, co mnie martwi.

…nie zawyżałbym rachunków za zakupy na koszt firmy.

…szczerze mówiłabym mężowi, ile kosztują moje ubrania.

…powiedziałbym rodzicom, że nie wierzę w Boga.

…przyznawałbym się, kiedy flirtuję.

…nie byłbym taki przymilny wobec tych, których nie lubię.

…nie śmiałbym się z dowcipów, które uważam za głupie i wulgarne.

…wkładałbym w pracę więcej wysiłku.

…bardziej pomagałbym żonie, tak jak obiecałem.

…mówiłbym klientom prawdę o tym, co kupują.

…nie mówiłbym tylko tego, co ludzie chcą usłyszeć.

…nie zaprzedawałbym duszy, by być popularny.

…mówiłbym „nie”, kiedy chcę powiedzieć „nie”.

…przyznałbym się do winy wobec ludzi, których zraniłem.

…wynagradzałbym szkody, które wyrządziłem.

…dotrzymywałbym obietnic.

…nie udawałbym, że się zgadzam.

…gdybym był zły, nie wypierałbym się tego.

…bardziej starałbym się być fair, a nie od razu wybuchał.

…przyznawałbym, że inni mi pomagają.

…przyznawałbym się moim dzieciom do błędów.

…nie wynosiłabym artykułów biurowych do użytku w domu.

Łatwość i tempo strumienia odpowiedzi wskazują na fakt, że sprawy te nie są głęboko pod progiem świadomości, chociaż istnieje zrozumiała motywacja do ich unikania. (Jednym z powodów, dla których uznaję dokańczanie zdań za tak skuteczną technikę, jest jej siła w pokonywaniu większości bloków i wyparć.) Tragedia wielu ludzi polega na tym, że nie doceniają kosztów i konsekwencji, jakie dla samooceny niesie hipokryzja

i nieuczciwość. Myślą, że najgorsze, co może ich spotkać, to poczucie dyskomfortu. Lecz w rzeczywistości skażona zostaje sama dusza.

Poczucie winy

Poczucie winy, mniejsze czy większe, jest moralnym upomnieniem samego siebie. Postąpiłem źle, choć mogłem postąpić inaczej. Wina zawsze związana jest z dokonaniem wyboru i odpowiedzialnością, niezależnie czy jesteśmy tego świadomi, czy nie. Dlatego niezbędne jest, byśmy mieli jasność tego, co zależy od nas, a co nie – co jest, a co nie jest wyłomem w prawości. W przeciwnym razie ponosimy ryzyko nieuzasadnionego przyjmowania na siebie winy.

Załóżmy na przykład, że ktoś, kogo kochamy – mąż, żona, dziecko – ginie w wypadku samochodowym. Chociaż wiemy, że to nieracjonalne, możemy sobie powtarzać: „Mogłem temu zapobiec”. Może to poczucie winy bierze się częściowo z żalu z powodu czegoś, co zrobiliśmy lub czego nie zrobiliśmy, kiedy ta osoba jeszcze żyła. W przypadku śmierci, która wydaje się bezsensowna, np. gdy człowiek zostaje potrącony przez lekkomyślnego kierowcę lub umiera podczas błahego zabiegu chirurgicznego, ten, kto przeżyje, może doznawać nieznośnego poczucia braku kontroli, pozostawania na łasce wydarzeń, które nie mają racjonalnego sensu. Obwinianiem czy czynieniem sobie wyrzutów możemy wtedy złagodzić udrękę, zmniejszyć poczucie niemocy. Ten, kto przeżył, myśli: „Gdybym inaczej postąpił wtedy a wtedy, ten wypadek nie zdarzyłby się”. W ten sposób poczucie winy może zaspokajać potrzebę własnej skuteczności, dostarczając złudzenia wpływu na wydarzenia. Tę samą zasadę obserwujemy u dzieci, które obwiniają siebie za złe postępowanie rodziców. (Gdybym nie był niegrzeczny, tatuś nie uderzyłby mamusi.

Gdybym nie był niegrzeczny, mamusia nie upiłaby się i nie spowodowała w domu pożaru.) Zagadnienie to jest opisane w *Honoring the Self*.

> Idea grzechu pierworodnego z zasady godzi w poczucie własnej wartości.

Ochrona poczucia własnej wartości wymaga wyraźnego zrozumienia granic swojej odpowiedzialności. Tam, gdzie nie ma możliwości kontroli, nie może być mowy o odpowiedzialności, gdzie zaś nie ma tej, nie można obwiniać siebie. Żal – tak, ale poczucie winy – nie.

Idea grzechu pierworodnego – winy wykluczającej niewinność, swobodę wyboru, jakąkolwiek alternatywę – z natury godzi w poczucie własnej wartości. Mówienie o winie tam, gdzie nie ma odpowiedzialności, jest zamachem na rozum i moralność.

Zastanówmy się nad poczuciem winy i o tym, jak się z niego wyzwolić w sytuacjach, za które jesteśmy osobiście odpowiedzialni. Ogólnie mówiąc, do przywrócenia poczucia prawości w związku z jakimś uchybieniem prowadzi pięć kroków.

1. Musimy przyznać się, że to my postąpiliśmy w określony sposób. Musimy stanąć twarzą w twarz i w pełni zaakceptować rzeczywistość dotyczącą tego, co zrobiliśmy, bez wykrętów i uników. Przyznajemy się, akceptujemy i bierzemy odpowiedzialność.
2. Próbujemy zrozumieć, dlaczego to zrobiliśmy. Czynimy to ze współczuciem (jak mówiono w rozdziale o samoakceptacji), ale bez budowania sztucznych usprawiedliwień.
3. Jeżeli w sprawę zaangażowani są inni, jak to się często dzieje, wyraźnie przyznajemy się do wyrządzonej im krzywdy. Wyznajemy, że rozumiemy konsekwencje swojego zachowania. Przyznajemy, że uraziliśmy ich i rozumiemy ich odczucia.
4. Podejmujemy wszystkie możliwe działania, które mogą naprawić lub zmniejszyć wyrządzoną przez nas szkodę.
5. Stanowczo postanawiamy zachować się w przyszłości inaczej.

Bez dokonania wszystkich tych kroków może nieustannie towarzyszyć nam poczucie winy z powodu jakiegoś niewłaściwego postępku, choćby miał miejsce wiele lat temu, choćby terapeuta wytłumaczył nam, że każdy popełnia błędy, i choćby pokrzywdzona osoba powiedziała, że nam wybacza. To wszystko może nie wystarczyć; samoocena pozostaje nie usatysfakcjonowana.

Czasami próbujemy naprawić sytuację, nie przyznając się przed sobą do tego, co zrobiliśmy. Albo tylko powtarzamy „przepraszam”. Albo staramy się być jak najmilsi wobec osoby, którą skrzywdziliśmy, nie wypowiadając się wyraźnie na temat wyrządzonej przykrości. Albo ignorujemy fakt, że istnieją sposoby, by naprawić szkodę. Czasami, oczywiście, nie da się jej naprawić – musimy to zaakceptować i pogodzić się z tym. Nie można zrobić więcej niż to, co w naszej mocy. Ale jeżeli nie zrobimy tego, co możemy i co należy, poczucie winy będzie się utrzymywało.

Kiedy poczucie winy jest konsekwencją zachwiania prawości, jedynie akt prawości może wynagrodzić to naruszenie.

Jeżeli uznawane przez nas wartości są nieracjonalne

Chociaż z punktu widzenia zdrowego rozsądku łatwo jest dostrzec związek między samooceną i prawością, to jednak kwestia postępowania według określonych norm nie zawsze jest prosta. Co zrobić, gdy te normy są nieracjonalne lub błędne?

> Kiedy widzimy, że uznawane przez nas normy zaczynają prowadzić ku autodestrukcji, nadszedł czas, by je zakwestionować.

Możemy zaakceptować lub przyswoić system wartości, który wyrządza szkodę naszej naturze i potrzebom. Na przykład pewne religie jawnie lub ukrycie potępiają seks, przyjemności, ciało, ambicję, sukcesy materialne, w praktyce niemal całą radość z życia na Ziemi. Jeżeli dzieciom wpaja się takie nauki, co będzie oznaczała „prawość” w ich przypadku? Przy życiu może trzymać je to, co w istocie składa się na hipokryzję.

Kiedy widzimy, że uznawane przez nas normy zaczynają prowadzić nas ku autodestrukcji, nadszedł czas, by je zakwestionować, a nie godzić się z życiem pozbawionym prawości. Musimy zebrać się na odwagę, by podważyć niektóre z wpojonych nam przekonań o tym, co dobre. To, że będzie potrzebna odwaga, widać w poniżej podanych zakończeniach zdań, powszechnie wypowiadanych przez pacjentów w mojej praktyce terapeutycznej. Każdy terapeuta, który zechce zastosować technikę dokańczania zdań, może sam odkryć typowe stwierdzenia.

Na myśl o postępowaniu niezgodnym z wartościami, którym hołdują moi rodzice —

…czuję przerażenie.
…czuję się zagubiony.
…czuję się jak wyrzutek.
…odczuwam, że nie należę dłużej do rodziny.
…czuję się samotny.
…musiałbym myśleć samodzielnie.
…musiałbym polegać na własnym rozsądku.
…co bym wtedy robił?
…straciłbym miłość rodziców.
…musiałbym dorosnąć.

Gdybym miał decydować samodzielnie o wartościach, zgodnie z którymi chciałbym żyć —

…matka dostałaby zawału.

…byłbym wolny.

…musiałbym powiedzieć rodzicom, że – moim zdaniem – w wielu sprawach się mylą.

…czy to właśnie robią dorośli?

…musiałbym mieć dużo czelności.

…czy nie byłoby to aroganckie?

…musiałbym stanąć na własnych nogach.

…już nie mogłabym być dłużej córeczką tatusia.

Oto przykłady wątpliwości i konfliktów związanych z praktykowaniem prawości w życiu codziennym:

Kobiety zmagające się z moralnymi dylematami, spowodowanymi zakazem Kościoła katolickiego dotyczącym środków kontroli urodzeń i aborcji.

Pracownicy agendy rządowej, przerażeni rozmiarami korupcji wśród współpracowników i przełożonych, odczuwający dysonans między wpojonym standardem dobrego obywatela i patrioty a głosem własnego sumienia.

Zapracowani, ambitni biznesmeni, których na początku kariery zachęcano do przedsiębiorczości i wydajności, a którzy – popełniwszy w końcu grzech odniesienia sukcesu – zostali zaatakowani dezorientującym stwierdzeniem z Biblii, że łatwiej wielbłądowi przejść przez ucho igielne, niż bogaczowi dostać się do królestwa niebieskiego.

Żony, które czują, że tradycyjne traktowanie kobiety jako służącej mężczyzny jest równoznaczne z samounicestwieniem.

Młodzi mężczyźni, który zmagają się z dylematem odbycia lub uniknięcia służby wojskowej.

Zakonnice i kapłani, którzy – rozczarowani religijnymi instytucjami – wystąpili ze swoich Kościołów i próbują definiować swój system wartości poza kontekstem tradycji, której nie mogą dłużej akceptować.

Rabini i eks-rabini borykający się z tym samym problemem.

Młodzi ludzie, którzy buntują się przeciwko wartościom uznawanym przez rodziców, lecz nie znają innej wizji dobra, według której mogliby żyć.

Konflikty te ukazują, jak zasadnicze znaczenie dla prawości mają pozostałe strategie, takie jak życie świadome i odpowiedzialność. Nie można praktykować prawości w intelektualnej próżni.

Aby rozwiązać którykolwiek z wyżej wymienionych lub setek im podobnych konfliktów, należy ponownie przemyśleć swoje najgłębsze wartości, priorytety i zobowiązania – albo zastanowić się nad nimi po raz pierwszy – i być gotowym, jeżeli okaże się to niezbędne, podważyć niektóre albo wszystkie autorytety.

Sferą, w której życie świadome i prawość wyraźnie się przecinają, jest potrzeba zastanawiania się nad wartościami, które zostały nam wpojone, nad wspólnymi dla rodziny i kultury przekonaniami, nad rolami, które nam przypisano. A następnie zadanie sobie pytania, czy odpowiadają one temu, co sami widzimy i rozumiemy, czy też zadają gwałt temu, co w nas najgłębsze i najlepsze, co czasami określane jest mianem „naszej prawdziwej natury”.

Jednym z najbardziej pozytywnych aspektów ruchu feministycznego jest nacisk na to, by kobiety samodzielnie myślały o tym, kim są, co jest dla nich dobre i właściwe. Jednakże w równym stopniu jak kobiety nauczyć się tego typu niezależnego myślenia muszą mężczyźni. Jedną z kar – dla obydwu płci – za brak świadomości jest prowadzenie

niesatysfakcjonującego życia nakierowanego na autodestrukcyjne cele, nigdy przez tych ludzi świadomie nie wybrane i nie przemyślane.

> Jednym z najbardziej pozytywnych aspektów ruchu feministycznego jest nacisk na to, by kobiety samodzielnie myślały o tym, kim są i czego chcą. Jednakże w równym stopniu jak kobiety nauczyć się tego typu niezależnego myślenia muszą mężczyźni.

Im wyższy jest poziom świadomości, na którym funkcjonujemy, w tym większym stopniu możemy kierować życiem, dokonując wyborów, a prawość tym bardziej staje się naturalną konsekwencją.

W dążeniu do szczęścia

Kiedy podczas wykładu omawiałem złożoność podejmowania decyzji moralnych, zapytano mnie, co sądzę o wskazaniu Josepha Campbella: „Dąż do szczęścia”. Czy uważam, że to etyczne? Odpowiedziałem, że chociaż odpowiada mi jego intencja, wezwanie to może być niebezpieczne, jeżeli wyrwie się je z racjonalnego kontekstu. Zaproponowałem jego modyfikację (o ile bym był zmuszony do zawarcia swoich przekonań na temat moralności w jednym zdaniu): „Żyj świadomie – bierz odpowiedzialność za swoje decyzje i działania – szanuj prawa innych – i dąż do szczęścia”. Dodałem, że bardzo podoba mi się hiszpańskie powiedzenie, które może służyć jako wskazówka moralna: „Bierz, co chcesz – powiedział Bóg – i płać za to”. Złożone decyzje moralne nie mogą oczywiście być

podejmowane tylko na podstawie tak prostych stwierdzeń, aczkolwiek mogą one być pomocne. Życie moralne wymaga poważnej refleksji.

Przykłady

Filip jest bliskim przyjacielem i powiernikiem znanego aktora. Słucha ze zrozumieniem, gdy przyjaciel do niego telefonuje – czasami w środku nocy – i godzinami opowiada o kłopotach osobistych i zawodowych. Poczucie własnej wartości Filipa podsycane jest zażyłością ze znaną osobą. Kiedy znajduje się w otoczeniu znajomych, nie może oprzeć się rzucaniu od czasu do czasu uwag akcentujących tę bliskość: „Wiem, że podziwiają go miliony kobiet, a jednak zdziwilibyście się, jaki jest niepewny. Zawsze pyta: «Czy to ja, czy moja sława?»" „Ma straszne poczucie, jakby był oszustem. Czy to nie smutne? Jest takim wspaniałym człowiekiem". „Czasami – oczywiście to sekret – ma kłopoty z erekcją". Filip powtarza, że kocha swojego przyjaciela i jest wobec niego absolutnie lojalny. Co mówi sam sobie, o trzeciej nad ranem, o dziesiątkach zdrad wynikajacych z chęci, by urosnąć w oczach innych? Czy zauważa, że każda taka zdrada obniża, a nie podnosi jego samoocenę? Czy dostrzega związek?

Sally jest członkinią klubu książki, na którego comiesięczne spotkania uczęszcza z entuzjazmem. Spełniają one jej pragnienie, by być osobą kulturalną. Prezesem klubu jest charyzmatyczna, dobrze wykształcona kobieta, wzbudzająca powszechne uznanie. Większość pań odczuwa dumę, gdy dzieli się ona z nimi swoimi opiniami o książkach. Chcą zawsze mieć podobne zdanie, ponieważ podnosi to ich poczucie własnej wartości. Pewnego dnia pani prezes wyrzuca z klubu jedną z członkiń, dobrą przyjaciółkę Sally. Nikt nie wie, na czym polegał konflikt. Pani prezes decyduje się nie informować o nim w szczegółach. Ale tak przedstawia sprawę, by wszyscy uznali wykluczoną osobę za persona non grata. Teraz nikt nie chce przyznawać się do dalszych kontaktów z nią. Kiedy przyjaciółka telefonuje do Sally, by przedstawić swój punkt widzenia na zaistniałą sytuację, ta znajduje wymówkę, by przerwać rozmowę. Obawia

się, że gdy usłyszy argumenty przyjaciółki i przejmie się nimi, znajdzie się w wielkim wewnętrznym konflikcie. Nie chce stracić swojego statusu w oczach innych koleżanek i pani prezes. Nie telefonuje zatem do przyjaciółki. Wkrótce zaczyna sama dostrzegać w niej coraz więcej wad. Tworzy własną listę skarg, o których nigdy wcześniej nie mówiła. Nagrodą jest uśmiech aprobaty ze strony pani prezes i rosnące poczucie zażyłości z nią. Jest świadoma nagrody, ale w równym stopniu nieświadoma ceny: obniżenia poziomu poczucia własnej wartości.

Zanim pojawiły się kłopoty firmy Irvinga z powodu zagranicznej konkurencji, zawsze był on zwolennikiem wolności gospodarczej. Nie akceptował biznesmenów, którzy poszukiwali pomocy państwowej w postaci przywilejów czy różnych form protekcji. „To nie jest prawdziwy kapitalizm” – mówił nie bez racji. Teraz jednak jest przerażony. Wie, że jego produkty nie są tak dobre jak zagranicznych konkurentów, którzy wprowadzają na rynek kolejne innowacje. Zatrudnia firmę public relations, by pomogła mu pisać przemówienia popierające restrykcje rządowe nakładane na import, który mu zagraża. Angażuje firmę w Waszyngtonie, by stosowała lobbing na rzecz ustawodawstwa, które miałoby go chronić. Kiedy współpracownicy próbują mu uzmysłowić, że branże chronione zawsze pozostają słabe, odrzuca ich argumenty. Nie chce o tym myśleć; uświadamianie sobie tych faktów staje się irytujące. „To szczególny przypadek” – mówi, nie tłumacząc, dlaczego. Na argument, że ludzie powinni mieć prawo kupna za swoje pieniądze najlepszego dostępnego produktu, odpowiada oburzony nieco nie na temat: „Kapitalistyczna gospodarka powinna być równoważona troską o wspólne dobro”. Kiedy wskazuje mu się, że sam kupuje zagraniczne towary, jeśli są lepsze od krajowych, odpowiada: „Czy nie mam prawa kupić najlepszego produktu za swoje pieniądze?” Zaproszony do wygłoszenia uroczystego przemówienia inaugurującego rok akademicki na uniwersytecie, który ukończył, wybiera temat „Prawość w życiu”.

Z mojego życia

Powiedziałem, że decyzje moralne nie zawsze są łatwe. Czasami, słusznie lub nie, mamy poczucie, że nasze wybory są trudne, wręcz śmiertelnie złożone.

Wiele lat temu moją żoną była kobieta, z którą byłem wciąż bardzo związany, ale której już nie kochałem. Jednocześnie mój romans z Ayn Rand blakł, ale „oficjalnie" nie został zakończony. Obydwa związki pozostawały w bolesny sposób nierozwiązane, gdy namiętnie zakochałem się w trzeciej kobiecie (Patrycji, którą później poślubiłem i która zmarła w wieku 37 lat). Przez długi czas miałem w głowie chaos spowodowany konfliktem lojalności i postępowałem fatalnie. Nie powiedziałem prawdy dostatecznie wcześnie ani żonie, ani Ayn – mniejsza o powody. „Powody" nie zmieniają faktów.

Odbyłem długą drogę, u której kresu musiałem boleśnie uznać niepodważalność tego, co wiedziałem od początku – że trzeba powiedzieć prawdę – a zwlekanie i odsuwanie tego spowodowało tylko jeszcze gorsze konsekwencje dla nas wszystkich. Nie udało mi się nikogo uchronić, a najmniej samego siebie. Chociaż po jednej części moją motywacją była ochrona tych, na których mi zależało, sprawiłem kobietom jeszcze większy ból. Chociaż w innej części motywacją była ochrona mojego poczucia własnej wartości przez unikanie konfliktów między wyznawanymi wartościami i nakazami lojalności, to właśnie moje poczucie wartości zostało zniszczone. Kłamstwo nie popłaca.

Dokańczanie zdań metodą ćwiczenia prawości

Przyglądając się swojemu życiu, zauważamy pewnie, że nasza praktyka prawości jest niekonsekwentna. Istnieją obszary, w których przejawiamy ją w większym i w mniejszym stopniu. Zamiast unikać tego faktu, dobrze jest mu się przyjrzeć. Warto rozważyć: Co stoi na przeszkodzie, bym

pozostawał w zgodzie z sobą w każdej sferze życia? Co by się stało, gdybym w sposób spójny wprowadzał w życie wszystkie uznawane przez siebie wartości?

Oto trzony zdań, które mogą wspomóc te rozważania:

Prawość oznacza dla mnie …….

Kiedy myślę o obszarach, w których mam kłopoty z pozostawaniem w całkowitej zgodzie z sobą …….

Kiedy bardziej uświadomię sobie obszary, w których mam kłopoty …….

z pozostawaniem w całkowitej zgodzie z sobą …….

Jeżeli będę o 5% bardziej prawy w życiu …….

Jeżeli będę o 5% bardziej prawy w pracy …….

Jeżeli będę o 5% bardziej prawy w związkach z ludźmi …….

Jeżeli będę lojalny wobec wartości, które w pełni uznaję za słuszne …….

Jeżeli nie będę żyć zgodnie z wartościami, których nie uznaję …….

Jeżeli będę traktował poczucie własnej wartości jako priorytet …….

Sugestia: Pracuj z pierwszymi czterema trzonami zdań przez pierwszy tydzień i czterema kolejnymi przez następny. W weekendy pracuj nad zdaniem: **Jeżeli cokolwiek z tego, co piszę, jest prawdą, może być przydatne —**. Decydując się na głębsze uświadomienie sobie tego, co

przychodzi ci na myśl, możesz odkryć, że życie w większym stopniu prawe staje się coraz bardziej możliwe.

Przykład zastosowania

– Czy uważasz, że zawyżanie rachunków za wydatki, które pokrywa firma, jest naprawdę taką zbrodnią? – spytał mnie klient. – Wszyscy to robią.

– Myślę – powiedziałem – że ten temat musi cię dręczyć, bo w przeciwnym razie byś go nie poruszył.

– Pracowałem nad zdaniem: „Jeżeli będę o 5 procent bardziej prawy w swoim życiu…”, i kiedy wczoraj zacząłem robić sprawozdanie z poniesionych wydatków, poczułem się jakoś nieswojo.

– Poczułeś kłamstwo – wtąciłem.

– Właśnie. Więc wypełniłem formularz uczciwie. A potem pomyślałem sobie, że jestem frajerem.

– Pomyślałeś: po co być w zgodzie ze sobą, skoro inni nie są.

– Do diabła, nie. Gdybym pomyślał w ten sposób, to… – urwał i zamyślony wpatrywał się w powietrze.

– Co?

– Wszystko się sprowadza do tego, co powiedziałeś, prawda?

– A jeżeli tak, to pojawia się pytanie: Czy ustalam, co jest godne zaakceptowania, w drodze głosowania?

– Ależ ja uważam, że zawyżanie kosztów jest złe! – powiedział zakłopotany.

– Więc?

– Kiedy robię coś, co uważam za niewłaściwe, czuję jakiś niesmak.

– Ciekaw jestem, jaką przyjmiesz strategię na przyszłość.

– Czuję się bardziej czysty, kiedy jestem uczciwy.

– Mówisz więc, że z perspektywy samooceny uczciwość to najlepsza polityka?

– Na to wygląda.

– Sądzę, że to dosyć ważne spostrzeżenie.

Być w zgodzie ze sobą w skorumpowanym świecie

Stosunkowo łatwiej jest być wewnętrznie zintegrowanym, żyjąc w świecie, w którym traktujemy siebie jako odpowiedzialnych za swoje zachowania (i jesteśmy tak traktowani przez innych), niż jeśli zasada osobistej odpowiedzialności jest nieobecna. Kultywowanie odpowiedzialności wspiera nasze aspiracje moralne.

Gdybyśmy żyli w świecie, w którym kontrahenci, prezesi korporacji, politycy, przywódcy religijni i inne osoby publiczne respektują wysokie normy etyczne, przeciętnemu człowiekowi byłoby łatwiej żyć w zgodzie ze sobą, niż w społeczeństwie, dla którego normą są korupcja, cynizm i niemoralność. W takiej bowiem sytuacji jednostka – jeśli nie jest nadzwyczaj niezależna i autonomiczna – może odczuwać, że poszukiwanie wewnętrznej prawości jest daremne i nierealistyczne.

Dzisiaj wyzwaniem dla człowieka jest zachowanie wysokich standardów etycznych mimo jednoczesnego poczucia, że żyjemy w moralnym bagnie. Źródło tego poczucia można odnaleźć w postępowaniu osób publicznych, w przerażających wydarzeniach na świecie, w tak zwanej sztuce i rozrywce, czczących deprawację, okrucieństwo i bezmyślną przemoc. Wszystko to sprawia, że praktykowanie osobistej prawości jest wyczynem samotnym i heroicznym.

Jeżeli życie w zgodzie ze sobą stanowi źródło poczucia własnej wartości, to jest również – zwłaszcza dzisiaj – jego wyrazem.

Zasada współprzyczynowości

Prowadzi nas to do ważnego pytania dotyczącego wszystkich sześciu filarów. Czy stosowanie tych strategii w życiu nie wymaga uprzedniego posiadania wysokiej samooceny? A skoro tak, jakże mogą być one jej źródłem?

Chcąc odpowiedzieć, muszę wprowadzić pojęcie „zasady współprzyczynowości". Rozumiem przez to, że działania, które wspierają wysoką samoocenę, są jednocześnie jej przejawami. Życie świadome jest zarówno przyczyną, jak i skutkiem poczucia własnej skuteczności i szacunku do siebie. Podobnie samoakceptacja, odpowiedzialność i inne opisane strategie.

> Dzisiaj wyzwaniem jest zachowanie wysokich standardów etycznych mimo jednoczesnego poczucia, że żyjemy w moralnym bagnie.

Im bardziej świadomie żyję, tym bardziej ufam swojemu umysłowi i szanuję swoją wartość – życie świadome wydaje się naturalne. W im większej zgodzie ze sobą żyję, tym większy mam do siebie szacunek, a jeżeli darzę siebie szacunkiem, pozostawanie w zgodzie ze sobą wydaje się naturalne.

Innym wartym podkreślenia aspektem tej dynamiki jest fakt, że stosowanie tych strategii rozbudza poczucie ich potrzeby. Jeżeli nawykowo funkcjonuję na wysokim poziomie świadomości, niejasność i zamglenie sprawiają, że odczuwam dyskomfort; zazwyczaj będę czuł potrzebę rozproszenia ciemności. Jeżeli moją drugą naturą stanie się

odpowiedzialność, to bierność i uzależnienie okażą się uciążliwe. Będę odczuwał wewnętrzny przymus, by przywrócić kontrolę nad swoim życiem, co jest możliwe wyłącznie dzięki autonomii. Jeżeli jestem w zgodzie ze sobą, każda nieuczciwość z mojej strony będzie mi przeszkadzała; będę odczuwał konieczność zlikwidowania dysonansu i odbudowy wewnętrznego poczucia moralnej czystości.

Kiedy zrozumiemy opisane strategie, będziemy mieli możność (przynajmniej w pewnej mierze) decydować się, by je stosować. Możność podjęcia tej decyzji to możność podniesienia poziomu samooceny, niezależnie z jakiego punktu zaczynamy i jak trudne wydaje się nam to zadanie w początkowych etapach.

Przydatna może być analogia do treningu sportowego. Kiedy jesteśmy w słabej formie, ćwiczenia wydają się trudne. Kiedy poprawimy kondycję, trening staje się łatwiejszy i przynosi więcej przyjemności. Zaczynamy od punktu, w którym jesteśmy, i od tego poziomu szlifujemy formę. Ta sama zasada stosuje się do podnoszenia poczucia własnej wartości.

Opisane strategie to ideały, które winny nam przyświecać. I – co muszę mocno zaakcentować – nie trzeba żyć w stuprocentowej zgodzie z nimi, by odczuć ich zbawienny wpływ na własne życie. Nawet małe zmiany na lepsze będą zauważalne. Czytelnika uderza być może, że lista strategii brzmi niczym kodeks etyczny czy jego fragment. To prawda, gdyż cnót, których wymaga od nas poczucie własnej wartości, wymaga również samo życie.

Praktyka życia w zgodzie ze sobą jest szóstym filarem poczucia własnej wartości.

12.

Filozofia poczucia własnej wartości

W takim stopniu wspieramy i umacniamy poczucie własnej wartości, w jakim wprowadzamy w życie sześć strategii. I odwrotnie, w takim stopniu, w jakim tego nie czynimy, podważamy wysoką samoocenę i ją negujemy. To główna teza drugiej części książki. Ale co z przekonaniami, założeniami i ideałami jednostki? Czy we wspieraniu samooceny liczy się tylko stosowanie strategii, czy rolę odgrywa również system przekonań?

Odpowiedź brzmi: przekonania są ważne, ponieważ są motorem emocji i działań (praktykowania strategii). Stanowią kluczowy czynnik w rozwoju poczucia własnej wartości. To, co ludzie myślą, w co wierzą, co sobie mówią, wpływa na to, co czują i co robią. Z kolei to, co czują i robią, doświadczają jako znaczące dla tego, kim są.

Część druga rozpoczęła się rozdziałem *Akcent na działanie*. Działanie jest sprawą zasadniczą, bez niego nie można zrealizować i podtrzymać żadnej wartości w życiu. Przekonanie zawieszone w próżni, oderwane od działania, nie znaczy nic. Ale skoro przekonania wpływają na działanie, skoro mają następstwa w postaci czynów, przeto musimy zbadać je osobno.

Niektóre przekonania prowadzą ku opisywanym przeze mnie strategiom, inne od nich oddalają. Mówiąc „przekonania”, mam na myśli zasady głęboko osadzone w naszym jestestwie. Nie mówię o słownych deklaracjach lub myślach, które sobie powtarzamy w nadziei, że rozpalą

pożądaną motywację. Mam na myśli przesłanki, które mają realną moc wzbudzania emocji oraz stymulacji zachowania i kierowania nim.

Nie zawsze w pełni uświadamiamy sobie własne przekonania. Mogą nie istnieć one w naszym umyśle jako wyraźnie sformułowane tezy. Mogą być tak ukryte, że prawie nie zdajemy sobie z nich sprawy. A jednak leżą u podłoża naszych zachowań.

Przekonania te możemy traktować jako „filozofię samooceny" – zespół współzależnych przesłanek, który inspiruje zachowania prowadzące do silnego poczucia własnej skuteczności i wartości. Możemy dostrzegać w nich również zarys filozofii, leżącej u podłoża tej książki.

Przekonania, na których opiera się samoocena, lokuję w dwóch kategoriach: przekonania dotyczące siebie oraz przekonania dotyczące rzeczywistości. W obydwu przypadkach ich waga dla samooceny jest ewidentna.

Przekonania o sobie wspierające poczucie własnej wartości

Ogólne

- Mam prawo do istnienia.
- Wysoko siebie cenię.
- Mam prawo szanować i traktować jako ważne własne potrzeby i pragnienia.
- Nie po to istnieję, by dorastać do cudzych oczekiwań. Moje życie należy do mnie. (Odnosi się to również do innych ludzi. Każdy człowiek jest panem swojego życia. Nikt nie żyje na świecie po to, by spełniać moje oczekiwania.)
- Nie uważam siebie za czyjąś własność ani nie uważam nikogo za swoją własność.
- Zasługuję na miłość.
- Zasługuję na podziw.
- Zwykle jestem lubiany i szanowany przez tych, których lubię i szanuję.
- Powinienem postępować wobec ludzi sprawiedliwie i uczciwie, a inni powinni postępować sprawiedliwie i uczciwie wobec mnie.
- Zasługuję, by być traktowanym przez wszystkich uprzejmie i z szacunkiem.
- Kiedy ludzie traktują mnie nieuprzejmie lub bez szacunku, świadczy to o nich, nie o mnie. O mnie świadczy to tylko wówczas, gdy takie traktowanie uznaję za

słuszne.

- Jeżeli ktoś nie odwzajemnia moich uczuć, może to być bolesne i rozczarowujące, ale nie świadczy o mojej wartości.
- Żaden człowiek czy grupa nie może dyktować, co powinienem myśleć i odczuwać na swój temat.
- Ufam podpowiedziom swojego umysłu.
- Widzę to, co widzę, i wiem to, co wiem.
- Bardziej mi służy poznanie prawdy niż zachowanie przekonania, że mam „rację", za cenę niedostrzegania faktów.
- Jeżeli będę wytrwały, zrozumiem to, co potrzebuję zrozumieć.
- Jeżeli będę wytrwały, a moje cele realistyczne, to będę w stanie je osiągnąć.
- Jestem w stanie sprostać fundamentalnym wymaganiom życia.
- Zasługuję na szczęście.
- Jestem „wystarczająco dobry". (Co nie oznacza, że nie muszę się już niczego uczyć ani bardziej rozwijać. Oznacza natomiast, że mam prawo do podstawowej samoakceptacji, omówione wcześniej.)
- Potrafię podnosić się po porażkach.
- Mam prawo popełniać błędy – to jeden ze sposobów, w jaki się uczę. Błędy nie są powodem do potępiania siebie.
- Nie rezygnuję ze swoich sądów. Nie udaję, że moje przekonania są inne, niż są naprawdę, by zdobyć popularność czy aprobatę.
- Rzecz nie w tym, co „oni" myślą, ale co „ja" wiem. To, co wiem, jest dla mnie ważniejsze niż czyjeś błędne przekonanie.
- Nikt nie ma prawa narzucać mi ideałów i wartości, których nie akceptuję, tak jak ja nie mam prawa narzucać innym swoich ideałów ani wartości.
- Jeżeli moje cele są racjonalne, zasługuję, by odnieść sukces w ich realizacji.
- Szczęście i sukces – tak jak zdrowie – są moim naturalnym stanem, a nie chwilowym odchyleniem od normy. To niepowodzenie – tak jak choroba – jest odchyleniem.
- Rozwój i spełnienie siebie są uprawnionymi celami moralnymi.
- Moje szczęście i samorealizacja są szlachetnymi celami.

Świadome życie

- Im bardziej uświadomię sobie, co wpływa na moje zainteresowania, wartości, potrzeby i cele, tym lepsze będzie moje życie.
- Cieszę się, mogąc samodzielnie myśleć.
- Lepiej mi służy korygowanie błędów niż udawanie, że nie istnieją.
- Lepiej mi służy świadome niż nieświadome kierowanie się moimi wartościami – a także intelektualne kwestionowanie ich, a nie bezkrytyczne trzymanie się ich jako niepodważalnych aksjomatów.
- Jeżeli zrozumiem szerszy kontekst, w którym żyję i działam, będę bardziej efektywny; warto starać się rozumieć otoczenie i świat wokół siebie.

- Aby być ciągle skutecznym, muszę stale poszerzać swoją wiedzę; uczenie się powinno należeć do mojego stylu życia.
- Im lepiej poznam i zrozumiem siebie, tym lepsze życie będę mógł prowadzić. Poznanie siebie jest imperatywem spełnienia.

Samoakceptacja

- U samego podłoża egzystencji istnieję dla siebie.
- U samego podłoża egzystencji akceptuję siebie.
- Uznaję fakt istnienia wszystkich moich myśli, nawet gdy ich nie aprobuję i nie decyduję się według nich postępować. Nie wypieram ich ani się od nich nie odcinam.
- Potrafię uznać fakt istnienia moich odczuć i emocji, nawet jeśli mi się nie podobają, nie aprobuję ich i nie pozwalam, by kierowały moim postępowaniem. Nie wypieram ich ani się od nich nie odcinam.
- Potrafię uznać fakt, że zrobiłem to, co zrobiłem, nawet jeżeli tego żałuję i to potępiam. Nie wypieram swoich czynów ani się od nich nie odcinam.
- Przyznaję, że moje myśli, odczucia i uczynki są wyrazem mojej osoby, przynajmniej w chwili, gdy występują. Nie jestem spętany tymi z nich, których nie mogę zaaprobować, ale również nie zaprzeczam ich istnieniu ani nie udaję, że nie należą do mnie.
- Uznaję fakt istnienia moich problemów, ale to nie one stanowią o tym, kim jestem. Nie są istotą mnie. Moje lęki, cierpienie, niepewność czy błędy nie stanowią sedna mojej osoby.

Odpowiedzialność za siebie

- Jestem odpowiedzialny za swoją egzystencję.
- Jestem odpowiedzialny za realizację swoich pragnień.
- Jestem odpowiedzialny za poziom świadomości, z jaką podchodzę do pracy i innych moich działań.
- Jestem odpowiedzialny za poziom świadomości, z jaką podchodzę do relacji z ludźmi.
- Jestem odpowiedzialny za swoje zachowanie wobec innych ludzi – współpracowników, kolegów, klientów, małżonka, dzieci, znajomych.
- Jestem odpowiedzialny za dysponowanie swoim czasem.
- Jestem odpowiedzialny za jakość mojej komunikacji.
- Jestem odpowiedzialny za swoje szczęście.
- Jestem odpowiedzialny za wybór lub akceptowanie wartości, zgodnie z którymi żyję.
- Jestem odpowiedzialny za podnoszenie samooceny. Nikt nie może podarować mi poczucia własnej wartości.
- W ostatecznym sensie uznaję fakt swojej samotności. Uznaję, że nie pojawi się ktoś, kto by nagle naprawił moje życie, wybawił mnie, odkupił ciężary mojego

dzieciństwa, uwolnił od konsekwencji podjętych decyzji i działań. Ludzie mogą mi przychodzić z pomocą w konkretnych sprawach, ale nikt nie może wziąć fundamentalnej odpowiedzialności za moje istnienie. Podobnie jak nikt nie może za mnie oddychać, nikt też nie może spełniać za mnie innych życiowych funkcji, takich jak zdobywanie poczucia własnej skuteczności i szacunku do siebie.

- Potrzeba odpowiedzialności za siebie jest sprawą naturalną. Nie postrzegam jej w kategoriach tragedii.

Asertywność

- Generalnie uznaję za właściwe wyrażanie przeze mnie swoich myśli, przekonań i uczuć, chyba że znajdę się w sytuacji, w której oceniam to jako niepożądane.
- Mam prawo wyrażać siebie w stosowny sposób w stosownym kontekście.
- Mam prawo stawać w obronie swoich przekonań.
- Mam prawo uznawać swoje wartości i uczucia za ważne.
- W moim interesie leży, aby inni widzieli i wiedzieli, kim jestem.

Życie celowe

- Tylko ja mogę prawidłowo określić cele, dla których mam żyć. Nikt inny nie może dobrze zaplanować mojego życia.
- Jeżeli mam odnieść sukces, muszę nauczyć się, jak realizować swoje cele. Muszę obmyślić i wprowadzić w życie plan działania.
- Jeżeli mam odnieść sukces, muszę zwracać uwagę na skutki swojego postępowania.
- W moim interesie jest stały kontakt z rzeczywistością, tzn. poszukiwanie informacji, które wiążą się z moimi przekonaniami, działaniami i celami.
- Muszę praktykować samodyscyplinę, nie traktując tego jako „ciężaru”, ale jako naturalny warunek wstępny zrealizowania pragnień.

Prawość

- Powinienem postępować według zasad, które wyznaję.
- Powinienem dotrzymywać obietnic.
- Powinienem wywiązywać się ze zobowiązań.
- Powinienem postępować wobec innych szczerze, uczciwie, życzliwie i ze współczuciem.
- Powinienem dążyć do moralnej spójności.
- Powinienem starać się, by moje życie stało się odzwierciedleniem mojej wewnętrznej wizji tego, co dobre.

- Moja samoocena jest cenniejsza niż krótkotrwała nagroda za jej zdradę.

Przekonania o świecie wspierające poczucie własnej wartości

- To, co jest, jest. Fakt jest faktem.
- Zamykanie oczu na fakty nie sprawia, że fałsz staje się prawdą, a prawda fałszem.
- Szacunek dla faktów (takich, jak je najlepiej znamy) przynosi o wiele bardziej satysfakcjonujące rezultaty niż urąganie faktom.
- Życie i dobrostan (*well-being*) zależą od właściwego wykorzystania świadomości. Unikanie obowiązku dostrzegania rzeczywistości nie służy przystosowaniu.
- W zasadzie na świadomości można polegać, wiedzę można zdobyć, rzeczywistość można poznać.
- Wartości, które wspierają życie człowieka i jego spełnienie na Ziemi, są nadrzędne wobec takich wartości, które temu zagrażają.
- Człowiek jest celem, nie środkiem realizacji celów innych ludzi – i tak powinien być traktowany. Nikt nie jest własnością ani rodziny, ani wspólnoty, ani Kościoła, ani państwa, ani społeczeństwa, ani świata. Człowiek nie może być czyjąś własnością.
- Przynależność dorosłych ludzi do wszelkich grup powinna być skutkiem ich własnego wolnego wyboru.
- Nie powinniśmy poświęcać swojego ja dla innych ani innych dla swojego ja. Nie powinniśmy traktować składania ludzkiego życia w ofierze jako moralnego ideału.
- Związki, których podstawą jest obopólna wymiana, są nadrzędne wobec opartych na poświęcaniu kogokolwiek komukolwiek.
- Świat, w którym uznajemy odpowiedzialność swoją i innych za podejmowane decyzje i działania, jest lepszy od świata, w którym zaprzeczamy tej odpowiedzialności.
- Zaprzeczanie osobistej odpowiedzialności nie służy niczyjemu poczuciu wartości, a już najmniej osobie, która tak postępuje.
- Z racjonalnego puktu widzenia to, co moralne, jest tym, co praktyczne.

Komentarz

Gdy ktoś mówi przy którymś z powyższych twierdzeń: „zgadzam się”, nie oznacza to jeszcze, że wchodzi ono w skład jego systemu przekonań. Jak powiedziałem wcześniej, idee można uznać za przekonania tylko wówczas, gdy doświadczamy ich słuszności na stosunkowo głębokim poziomie i gdy ujawniają się w postępowaniu.

Powyższa lista nie jest wyczerpująca. Istnieją prawdopodobnie inne idee, które w równym stopniu mają wpływ na zdrową samoocenę. Wymieniłem te, które – moim zdaniem – w najbardziej wyraźny sposób wspierają sześć strategii. W stopniu, w jakim ich naprawdę doświadczamy, inspirują świadomość, samoakceptację, szacunek do siebie, asertywność, celowość i prawość.

Oczywiście uznaję je też za racjonalnie uzasadnione. Nie są one jedynie arbitralnie sformułowanymi postulatami. Ale, jako że nie jestem przygotowany do przedstawienia systematycznej obrony każdej z nich w tym kontekście, po prostu podzielę się spostrzeżeniem, że stanowią potężne czynniki motywujące do działań, które wspierają zadowolenie z życia. Patrząc z perspektywy sześciu filarów, wyraźnie widzę ich wartość funkcjonalną. Służą adaptacji. Są paliwem dla poczucia własnej wartości.

Standard wartości

Podobnie jak sześć filarów stanowi punkt odniesienia do rozważań nad przekonaniami, tak też stanowi system standardów, według których możemy oceniać wychowywanie dzieci, metody edukacji, politykę firmy, systemy wartości innych kultur, praktyki psychoterapeutyczne. W każdym kontekście możemy zapytać: Czy dane działanie, polityka, wartość lub sygnał wychowawczy wspierają i stymulują sześć filarów, czy je osłabiają i podkopują? Czy raczej prowadzą ku wzrostowi samooceny, czy też ku jej obniżeniu?

Nie chcę sugerować, że samoocena stanowi jedyne kryterium osądu. Ale jeżeli jej pielęgnowanie staje się naszym celem, dobrze wiedzieć, jaki wpływ na nią mają różne formy nauczania i zarządzania.

Strategie i przekonania, które dotąd omówiliśmy, wchodzą w zakres „wewnętrznych” czynników wpływających na poziom samooceny, tj. takich, które istnieją lub powstają w człowieku. Teraz przejdziemy do czynników „zewnętrznych”, tzn. pochodzących od otoczenia. Jaka jest rola i udział innych ludzi? Jaki potencjalny wpływ mają rodzice, nauczyciele, menedżerowie, psychoterapeuci i w ogóle kultura, w której żyjemy? Oto pytania, których dotyczy część trzecia książki.

CZĘŚĆ TRZECIA

Czynniki zewnętrzne:
ja a inni

13.

Pielęgnowanie poczucia własnej wartości u dziecka

Właściwym celem wychowawczym jest przygotowanie dziecka do samodzielnego przetrwania w dorosłym życiu. Niemowlę jest całkowicie zależne od innych. Jednak w rezultacie prawidłowego wychowania młody mężczyzna lub kobieta wyzwalają się z tej zależności, by stać się pełną szacunku do siebie, odpowiedzialną osobą, która kompetentnie i z entuzjazmem potrafi stawić czoło wyzwaniom, jakie niesie życie. Będzie w stanie utrzymać się nie tylko w sensie finansowym, ale także pod względem intelektualnym i psychicznym.

Nowo narodzone niemowlę nie posiada jeszcze poczucia tożsamości, nie ma poczucia odrębności, w każdym razie takiego, jakiego doświadczają dorośli. Pierwszym zadaniem jest ewolucja w kierunku wyodrębnienia się z otoczenia. Jest to również pierwsze wyzwanie, ponieważ sukces wcale nie jest gwarantowany. Na każdym etapie rozwoju proces ten może zostać zakłócony, przerwany, zablokowany, skierowany na niewłaściwe tory, a człowiek może poczuć się rozdarty, osamotniony, może zatrzymać się na takim czy innym etapie dojrzewania emocjonalnego lub umysłowego. Nietrudno zauważyć, że większość ludzi utknęła w jakimś punkcie swojego rozwoju. Niemniej, jak pisałem w *Honoring the Self*, głównym celem procesu dojrzewania jest ewolucja w kierunku autonomii.

Jest takie dawne wspaniałe powiedzenie, że dobre rodzicielstwo polega na dawaniu dziecku korzeni (by rosło), a następnie skrzydeł (by wzbiło się w powietrze). Bezpieczeństwa solidnego fundamentu – oraz pewności siebie, by pewnego dnia je zostawić. Dzieci nie rozwijają się w próżni. Rozwijają się w kontekście społecznym. W istocie wielka część procesu indywiduacji oraz rozwoju autonomii może wystąpić jedynie w kontakcie z innymi ludźmi i poprzez te kontakty. W tych pierwszych kontaktach dziecko może doznać poczucia bezpieczeństwa, które umożliwi wyłonienie się ja, albo doznać przerażenia i braku stabilności, które spowoduje rozczłonkowanie się ja, zanim jeszcze zostanie ono w pełni uformowane. W dalszych kontaktach dziecko może doświadczać, że jest akceptowane i szanowane lub odrzucane i poniżane. Może doznawać poczucia właściwej równowagi między ochroną i swobodą lub 1) nadopiekuńczości, która powoduje infantylizm, albo 2) braku opieki, co wymaga od niego umiejętności, których jeszcze nie posiada. Doświadczenia te i inne, które omówimy później, przyczyniają się do tego, jak rozwinie się poczucie siebie samego oraz własnej wartości.

> Pierwszym zadaniem jest ewolucja w kierunku wyodrębnienia się z otoczenia. Jest to również pierwsze wyzwanie, ponieważ sukces wcale nie jest gwarantowany.

Poprzedniki poczucia własnej wartości

Największe osiągnięcia psychologii z zakresu samooceny dotyczą relacji dziecko–rodzice. Przykładem jest klasyczne studium Stanleya Coopersmitha *The Antecedents of Self-Esteem*. Celem autora było określenie najczęstszych zachowań rodziców dzieci przejawiajacych

zdrową samoocenę. Kwintesencję tego raportu pragnę przedstawić jako wstęp do dalszej dyskusji.

Coopersmith nie stwierdził znaczącej korelacji z takimi czynnikami jak zamożność rodziny, wykształcenie, rejon zamieszkiwania, klasa społeczna, zawód ojca czy stała obecność matki w domu. Istotna natomiast okazała się jakość relacji między dzieckiem a ważnym dorosłym. Badacz odkrył pięć warunków wysokiej samooceny dzieci:

1. Dziecko odczuwa całkowitą akceptację swoich myśli, uczuć i wartości.
2. Dziecko funkcjonuje w warunkach wyraźnie określonych i narzuconych granic, które są uczciwe, nieopresyjne i negocjowalne. Dziecku nie daje się nieograniczonej swobody. W konsekwencji doznaje ono poczucia bezpieczeństwa; ma jasną podstawę do oceny swoich zachowań. Ponadto granice te z reguły wiążą się z wysokimi standardami oraz z zaufaniem, że dziecko będzie w stanie im sprostać. W rezultacie najczęściej tak się dzieje.
3. Dziecko doświadcza poszanowania swojej godności jako człowieka. Rodzice nie stosują jako środków kontroli i manipulacji: przemocy, upokorzenia, wyśmiewania. Traktują potrzeby i pragnienia dziecka z powagą, niezależnie czy w danej sytuacji przychylają się do nich, czy nie. W wyraźnie nakreślonych granicach są skłonni negocjować rodzinne zasady. Innymi słowy, widoczny jest autorytet, a nie autorytaryzm. Wyrazem ogólnej postawy jest i to, że rodzice przejawiają mniejszą tendencję do utrzymywania dyscypliny za pomocą kary (jest też mniejsza potrzeba stosowania kar), a większą skłonność do nagradzania i wzmacniania zachowań pozytywnych. Koncentrują się raczej na tym, czego chcą, a nie na tym, czego nie chcą; na tym, co pozytywne, a nie negatywne. Przejawiają zainteresowanie dzieckiem, jego życiem towarzyskim i szkolnym. Są gotowi do dyskusji, o ile i kiedy dziecko tego pragnie.
4. Rodzice ustalają wysokie standardy i mają wysokie oczekiwania, jeżeli chodzi o zachowanie i postępowanie. Ich postawy nie odzwierciedla zwrot „aby tylko”. Mają oczekiwania co do etyki i postępowania, których realizacji dopominają się w pełen szacunku, życzliwy sposób, nie wywierający presji. Dziecko staje wobec wyzwania, by być najlepszym, jeżeli tylko jest to możliwe.
5. Rodzice sami cieszą się wysokim poziomem samooceny. Stanowią wzór poczucia własnej skuteczności i szacunku do siebie. Dziecko widzi żywe przykłady tego, czego ma się nauczyć.

Po dokładnym wyjaśnieniu tych czynników, wpływających na kształtowanie się wysokiej samooceny, Cooperfield stwierdza: „Powinniśmy zauważyć, że w rzeczywistości nie ma takich schematów

zachowań i takich postaw, które byłyby wspólne dla wszystkich rodziców dzieci z wysoką samooceną”. Ta ostatnia uwaga akcentuje nasze przekonanie, że o kierunku psychicznego rozwoju dziecka nie decyduje wyłącznie zachowanie rodziców. Pomijając fakt, że czasami większy wpływ wywiera nauczyciel, dziadek czy sąsiad, to w ogóle czynniki zewnętrzne stanowią tylko część wszystkich czynników odpowiedzialnych za samoocenę, co wielokrotnie powtarzam. My, ludzie, jesteśmy przyczynami, nie tylko skutkami. Jako istoty, których świadomość jest wolicjonalna, począwszy od dzieciństwa przez całe życie dokonujemy wyborów, które mają wpływ na to, jakimi się stajemy i jaki osiągamy poziom samooceny.

Stwierdzenie, że rodzice mogą ułatwić lub utrudnić rozwój zdrowej samooceny u dziecka, jest równoznaczne z tym, że ułatwiają lub utrudniają młodemu człowiekowi nauczenie się sześciu strategii oraz przyswojenie ich jako naturalnej, integralnej części życia. Z sześciu strategii wynika system standardów oceny rodzicielskich zabiegów wychowawczych. Czy zachęcają one, czy zniechęcają do rozwoju świadomości, samoakceptacji, odpowiedzialności, asertywności, celowości, prawości? Czy zwiększają, czy zmniejszają prawdopodobieństwo, że dziecko nauczy się zachowań wspierających wysoką samoocenę?

Podstawy poczucia bezpieczeństwa

Rozpoczynając życie w warunkach całkowitej zależności, dziecko nie ma innych wymagań – w stosunku do postępowania rodziców – niż zaspokojenie potrzeby pewności i bezpieczeństwa. Wiąże się to z zaspokajaniem potrzeb fizjologicznych, ochrony przed żywiołami i zapewnieniem podstawowej opieki we wszystkich oczywistych aspektach.

Oznacza to stworzenie takiego środowiska, w którym dziecko czuje się syte i bezpieczne.

W takich warunkach może rozpocząć się proces kształtowania odrębności oraz indywiduacji. Może zacząć formować się umysł, który później nauczy się ufać sobie. Może rozwijać się osoba, którą cechuje pewność co do poczucia granic siebie.

Jeśli dziecko ma nauczyć się ufać innym ludziom, a w efekcie nabrać przekonania, że świat nie jest z natury złowrogi – fundament musi być położony na tym poziomie.

Oczywiście, potrzeba bezpieczeństwa i pewności występuje nie tylko w najmłodszym wieku. Jaźń kształtuje się nadal w okresie dorastania, toteż życie rodzinne pełne chaosu i niepokoju może stanowić poważną przeszkodę na drodze normalnego rozwoju nastolatka.

W mojej pracy z dorosłymi często obserwuję długotrwałe skutki pewnej formy urazu, związanej z niezaspokojeniem tych potrzeb – z pojawiającym się wielokrotnie doświadczeniem przerażenia dziecka dorosłymi. Pewni pacjenci ujawniają strach lub lęk, który swoimi korzeniami wydaje się sięgać do pierwszych miesięcy życia i naruszać najgłębsze obszary psychiki. Pacjentów tych można rozpoznać nie tylko po intensywności i uporczywości ich lęków. Sprawiają wrażenie przejawiania lęku nie jako człowiek dorosły, ale jako dziecko, a nawet niemowlę skryte w dorosłym ciele, a dokładniej – w dorosłej psychice. Pacjenci ci mówią, że poczucie przerażenia towarzyszyło im zawsze, odkąd tylko sięgają pamięcią.

Pomijając możliwość urazu okołoporodowego, należy rozważyć dwa czynniki. Pierwszym jest obiektywny wpływ otoczenia i sposób traktowania tych ludzi w dzieciństwie. Drugim jest wewnętrzna dyspozycja do doświadczania lęku: próg wrażliwości jest u niektórych ludzi znacznie

niższy niż u innych, więc to, co dla jednych dzieci nie będzie traumatyzujące, dla innych może być.

Dziecko może się bać ojca stosującego przemoc fizyczną, nieprzewidywalnej, emocjonalnie zaburzonej matki, ponurego członka rodziny, którego gniewne spojrzenia wywołują obrazy niewypowiedzianych cierpień. Bać się lękiem, od którego nie ma ucieczki, który pogrąża dziecko w nieznośnym poczuciu bezradności.

> Im większy i im wcześniej doznawany strach, tym trudniej jest zbudować silne i zdrowe poczucie siebie.

Sonia, 38-letnia pielęgniarka, odruchowo kurczyła się, kiedy nieopatrznie podnosiłem nieco głos, np. w momencie przesuwania krzesła. Powiedziała, że jej najwcześniejszym wspomnieniem były wrzaski matki i ojca, kiedy leżała w swoim łóżeczku, a jej krzyki były ignorowane. Przekonanie, że świat jest miejscem niebezpiecznym i złowrogim, było właściwie jej naturą. Strach był motorem niemal wszystkich jej wyborów i działań, co miało negatywny wpływ na poziom jej samooceny. Przypuszczam, że przyszła na świat z wyższą niż przeciętna dyspozycją do doświadczania lęku, która została dodatkowo pogłębiona przez rodziców poddających się napadom własnej irracjonalności.

Edgar, 34-letni wykładowca filozofii, powiedział, że jego najwcześniejszym wspomnieniem jest, gdy musiał stać na łóżku, a jego ojciec, uznany i szanowany w okolicy lekarz, bił go mocno rzemieniem. „Moje krzyki nigdy go nie powstrzymywały. Jakby odchodził od zmysłów. Mógł mnie zabić, a ja nie mogłem nic zrobić. To poczucie nigdy mnie nie opuściło. Mam teraz 34 lata i nadal czuję, że w obliczu zagrożenia nie mam żadnych środków obrony siebie. Boję się. Zawsze się bałem. Nie mogę sobie wyobrazić, kim byłbym bez lęku.”

Im większy i im wcześniej doznawany strach, tym trudniej jest zbudować silne i zdrowe poczucie siebie. Na podłożu wszechogarniającego poczucia bezradności bardzo trudno będzie nauczyć się sześciu strategii. Właśnie przed takimi destrukcyjnymi uczuciami dobrzy rodzice winni chronić dziecko.

Pielęgnowanie dotykiem

Obecnie wiemy, że dotyk ma zasadnicze znaczenie dla prawidłowego rozwoju dziecka. Bez niego może umrzeć, nawet gdy zostaną zaspokojone inne jego potrzeby. Przez dotyk dostarczamy zmysłowej stymulacji, która pomaga rozwinąć się mózgowi dziecka. Poprzez dotyk przekazujemy miłość, troskę, pociechę, wsparcie, opiekę. Przez dotyk nawiązuje się kontakt pomiędzy dwojgiem ludzi. Badania wykazują, że dotyk, tak jak masaż, może wywierać wielki wpływ na zdrowie. Na pewnym poziomie jest to wiedza intuicyjna, ponieważ w świecie niezachodnim masowanie niemowląt jest powszechną praktyką. Na Zachodzie jest inaczej, a jedną z sugerowanych przyczyn jest niechęć do ciała wyrażana przez chrześcijaństwo.

Dotyk jest jednym z najważniejszych sposobów okazywania miłości przez rodziców. Dziecko rozumie dotyk na długo przed słowami. Deklaracje o miłości bez dotyku są nieprzekonujące i płytkie. Nasze ciało domaga się kontaktu fizycznego. Chcemy odczuwać, że jesteśmy kochani, doceniani i obejmowani; że nie jesteśmy pozbawioną ciała abstrakcją.

Dziecko rozumie dotyk na długo przed zrozumieniem słów.

Dzieci, które dorastają bez dotyku, często noszą w sobie głęboko ukryty ból, który nigdy całkowicie nie znika. Ich szacunek do siebie jest dziurawy. „Dlaczego nigdy nie wolno mi było usiąść na kolanach ojca?” – pyta

pacjent. „Dlaczego matka okazywała taką powściągliwość, a nawet niechęć do fizycznego kontaktu?” Niewypowiedziane zdanie brzmi: „Dlaczego nie kochali mnie na tyle, żeby mnie dotykać?” A czasami: „Jeżeli moi rodzice nie chcieli mnie dotykać, jak mogę przypuszczać, że ktoś inny zechce?”

Ból spowodowany taką deprywacją jest trudny do zniesienia. Zazwyczaj jest wypierany. Świadomość kurczy się, psychika drętwieje – to strategia przetrwania, by życie było znośne. Unika się świadomości siebie, co często staje się początkiem schematu utrzymującego się przez całe życie.

W zależności od innych czynników psychologicznych obserwuję dwa typy reakcji w dorosłym życiu związanych z deprywacją dotyku w dzieciństwie. Na pewnym poziomie wydają się stanowić swoje przeciwieństwo, obydwa jednak stanowią wyraz alienacji i są w równym stopniu szkodliwe dla poczucia własnej wartości. Z jednej strony możemy zauważyć unikanie intymnego kontaktu, a nawet spotkań z innymi ludźmi, przejawianie lęku i poczucia bezwartościowości, co świadczy między innymi o załamaniu asertywności. Z drugiej strony możemy dostrzec kompulsywną aktywność seksualną, nieświadome wysiłki, by uleczyć ranę wywołaną brakiem dotyku – jednak czynione w sposób, który upokarza, nie koi, a ofiarami padają wewnętrzna spójność i szacunek do siebie. Obydwa typy reakcji izolują jednostkę od autentycznego kontaktu międzyludzkiego.

Miłość

Dziecko, które traktowane jest z miłością, internalizuje to uczucie. Postrzega siebie jako istotę zasługującą na miłość. Może być ona okazywana słowami, troską oraz radością i przyjemnością wypływającymi z samego faktu istnienia dziecka.

Dobry rodzic może okazać złość i rozczarowanie, nie sygnalizując braku miłości. Potrafi uczyć, nie stosując odrzucenia. Wartość dziecka jako istoty

ludzkiej nie jest kwestionowana.

Miłość, która jest zawsze warunkowana określonym zachowaniem, spełnianiem oczekiwań matki lub ojca, traktowana niekiedy jako środek służący wymuszaniu posłuszeństwa i konformizmu, nie jest odczuwana jako prawdziwa. Dzieje się tak też, kiedy dziecko otrzymuje mniej lub bardziej subtelne sygnały, mówiące: „Nie jesteś wystarczająco dobry (*good enough*)". Niestety, wielu z nas takie sygnały otrzymywało. „Jest w tobie ukryty potencjał, ale nie możemy cię zaakceptować takim, jaki jesteś. Trzeba cię naprawić. Pewnego dnia może będziesz jak należy, ale nie dzisiaj. Będziesz wystarczająco dobry dopiero wtedy, gdy spełnisz nasze oczekiwania".

„Jestem wystarczająco dobry" nie oznacza: „Nie muszę się już niczego uczyć i dalej rozwijać". Oznacza: „Akceptuję siebie takiego, jaki jestem, jako wartościowego człowieka". Nie można budować poczucia własnej wartości na bazie: „nie jestem wystarczająco dobry". Wysyłać dziecku taki sygnał, to burzyć samo sedno samooceny. Żadne dziecko, które otrzymuje takie komunikaty, nie czuje się kochane.

Akceptacja

Dziecko, którego myśli i uczucia są traktowane z akceptacją, internalizuje te reakcje i uczy się akceptować siebie. Akceptacja ze strony najbliższych nie przejawia się w wyrażaniu zgody na wszystko (która nie zawsze jest możliwa), ale w słuchaniu i uznawaniu myśli i uczuć dziecka, w unikaniu karania, kłótni, prawienia morałów, psychologizowania czy obrażania. Jeżeli dziecku nieustannie mówi się, że nie wolno mu odczuwać tego czy tamtego, zachęca się je do negowania i odcinania się od uczuć i emocji po to, by sprawić przyjemność lub przypochlebić się rodzicom.

Jeżeli naturalne wyrazy podekscytowania, złości, szczęścia, seksualności, tęsknoty czy lęku traktowane są jako nieakceptowalne, złe, grzeszne lub niesmaczne, dziecko może odcinać się i odrzucać coraz większą cząstkę siebie, po to by przynależeć, być kochanym, uniknąć grozy porzucenia. Nie służymy rozwojowi dziecka, jeżeli za swoją miłość ustalamy cenę w postaci wyparcia się przez nie samego siebie.

Niewiele postaw rodzicielskich jest tak istotnych dla prawidłowego rozwoju dziecka, jak poczucie, że akceptowane są jego natura, temperament, zainteresowania oraz aspiracje, niezależnie od tego, czy rodzice je podzielają, czy nie. Nierealne jest przypuszczenie, że rodzice będą wyrażać zadowolenie i akceptować każdy wyraz autoekspresji dziecka. Ale akceptacja w sensie opisywanym w tej książce nie wymaga zadowolenia, aprobaty czy zgadzania się na wszystko.

> Nie służymy rozwojowi dziecka, gdy za naszą miłość do niego ustalamy cenę, którą jest wyparcie się przez nie samego siebie.

Rodzic może być wysportowany, dziecko nie – lub odwrotnie. Rodzic może być utalentowany artystycznie, dziecko nie – lub odwrotnie. Naturalny dla rodzica rytm życia może być szybki, dla dziecka powolny – lub odwrotnie. Rodzic może być skrupulatny, dziecko chaotyczne – lub odwrotnie. Rodzic może być ekstrawertykiem, dziecko introwertykiem – lub odwrotnie. Rodzic może być bardzo towarzyski, dziecko mniej – lub odwrotnie.

Rodzic może być rywalizujący, dziecko nie – lub odwrotnie. *Jeżeli takie różnice zostaną zaakceptowane, poczucie wartości może rosnąć*.

Szacunek

Dziecko obdarzane szacunkiem przez rodziców uczy się szacunku do siebie. Szacunek ujawnia się w traktowaniu dziecka z uprzejmością, którą normalnie przejawia się wobec dorosłych. Jak mówił Haim Ginott, psycholog dziecięcy: kiedy nasz gość, niechcący trąciwszy szklankę, rozleje coś na obrus, nie krzyczymy: „O, nie! Jaka z ciebie niezdara! Co się z tobą dzieje?" Dlaczego więc uważamy takie słowa za stosowne w odniesieniu do swoich dzieci, które przecież są dla nas wiele ważniejsze od gości? Z pewnością lepiej byłoby powiedzieć np. „Rozlałeś mleko. Proszę, przynieś z kuchni ściereczkę".

Pamiętam słowa pewnego mojego pacjenta: „Mój ojciec rozmawiał bardziej uprzejmie z każdym kierowcą autobusu niż ze mną". „Proszę" i „dziękuję" są słowami, które świadczą o godności – zarówno tego, kto je wypowiada, jak i tego, do kogo są skierowane.

Rodziców należy informować: uważajcie na to, co mówicie swoim dzieciom. Bo mogą się z wami zgodzić. Zanim nazwiecie dziecko „głupkiem", „niezdarą", „niedobrym", odpowiedzcie sobie na pytanie: „Czy chcę, by moje dziecko tak właśnie siebie postrzegało?"

Jeżeli dziecko dorasta w rodzinie, w której wszyscy traktują się nawzajem z naturalną, serdeczną uprzejmością, uczy się zasad, które odnoszą się zarówno do niego samego, jak i do innych. Szacunek do siebie oraz do innych traktowany jest wtedy jak coś normalnego, czym zresztą jest.

Fakt, że kochamy nasze dziecko, nie gwarantuje, iż szacunek pojawi się w sposób automatyczny. Potknięcia są zawsze możliwe, niezależnie jak

bardzo kochamy. Pewnego dnia w zabawie podrzucałem moją pięcioletnią wnuczkę, śmiałem się razem z nią i sam bawiłem się tak świetnie, że nie przestałem, kiedy powiedziała: „Chcę, żebyś mnie już postawił, dziadku”. Ale zaraz potem przywołałem się do porządku, kiedy stanowczo powiedziała: „Dziadku, nie słuchasz mnie”. „Przepraszam, kochanie” – odpowiedziałem i przerwałem zabawę.

Widzialność

Dla kształtowania samooceny dziecka nadzwyczaj ważne jest to, co nazywam psychiczną widzialnością. O potrzebie, by być zauważonym, ujawniającej się w związkach międzyludzkich, pisałem w *The Psychology of Romantic Love*. Tutaj pragnę poruszyć kilka podstawowych kwestii w odniesieniu do interakcji rodzice–dziecko. Ale najpierw kilka ogólnych uwag na temat widzialności.

Jeżeli coś mówię lub robię, a ty reagujesz w sposób, który oceniam jako adekwatny do mojego zachowania – np. mam ochotę pożartować i ty też przybierasz żartobliwy ton; wyrażam radość, a ty rozumiesz mój stan; wyrażam smutek, a ty reagujesz empatią; robię coś, z czego jestem dumny, a ty uśmiechasz się z podziwem – czuję się dostrzegany i rozumiany przez ciebie. Czuję się widzialny. I odwrotnie, gdy coś robię i mówię, a ty reagujesz w sposób, który wydaje mi się nieadekwatny do moich zachowań – np. mam ochotę pożartować, a ty reagujesz wrogością; wyrażam radość, a ty okazujesz zniecierpliwienie i mówisz, żebym się nie wygłupiał; wyrażam smutek, a ty oskarżasz mnie o dramatyzowanie; robię coś, z czego jestem dumny, a ty mnie potępiasz – nie czuję się dostrzegany i rozumiany. Czuję się niewidzialny.

Abym stał się dla ciebie widzialny, nie wymagam, byś zgadzał się z tym, co mówię. Możemy wdać się w polityczną czy filozoficzną dyskusję, mieć

odrębny punkt widzenia, ale jeżeli wykażemy zrozumienie tego, co mówi druga strona, i nasze reakcje będą z tym spójne, nadal będziemy czuli się widzialni dla siebie nawzajem; nawet w środku sporu będziemy dobrze się ze sobą czuli.

Kiedy czujemy się widzialni, czujemy, że istniejemy w tej samej rzeczywistości, w tym samym świecie. Kiedy tak nie jest, czujemy się tak, jakbyśmy tkwili w różnych światach. Wszystkie satysfakcjonujące interakcje wymagają spójności na tym poziomie. Jeżeli nie odczuwamy, że istniejemy w tej samej rzeczywistości, nie możemy odnosić się do siebie w satysfakcjonujący dla obu stron sposób.

Pragnienie bycia widzialnym jest pragnieniem jakiejś formy obiektywizmu. Nie mogę spostrzegać samego siebie, swojej osoby „obiektywnie", a tylko od wewnątrz, z mojej całkowicie prywatnej perspektywy. Jeżeli jednak twoje reakcje są sensowne w kategoriach mojej wewnętrznej percepcji, stajesz się lustrem, które pozwala mi poznać prawdę o sobie samym. Widzę siebie w twoich (adekwatnych) reakcjach.

Stopień widzialności może być różny. Począwszy od dzieciństwa, uzyskujemy od innych pewien zasób adekwatnych informacji zwrotnych; bez nich nie moglibyśmy przetrwać. W ciągu życia zetkniemy się z wieloma ludźmi, którzy pozwolą nam poczuć się powierzchownie widzialnymi, a jeżeli będziemy mieli szczęście, również z tymi, przy których poczujemy się widzialni w sposób znacznie głębszy.

Na marginesie dodam, że potrzeba psychologicznej widzialności najpełniej realizowana jest w miłości romantycznej. Ktoś, kto nas namiętnie kocha, pragnie nas poznać i zrozumieć głębiej niż ktoś, z kim znajomość jest bardziej przypadkowa. Co często słyszymy od zakochanych? „Ona (on) rozumie mnie tak jak nikt inni".

Dziecko ma naturalną potrzebę, by być widziane, słyszane, rozumiane oraz by reagować na nie w adekwatny sposób. Dla kształtującego się ja potrzeba ta ma szczególne znaczenie. To jeden z powodów, dla których dziecko oczekuje reakcji rodzica na swoje zachowanie. Dziecko, które postrzega swoje podniecenie jako coś dobrego, jako wartość, a jest ukarane lub strofowane za nie przez dorosłych, doznaje dezorientującego uczucia bycia niedostrzeganym.

Pracując z dorosłymi, widzę, jak często ból wywołany niedostrzeganiem we własnym domu rodzinnym w okresie dzieciństwa stanowi centralną przyczynę ich problemów rozwojowych i poczucia braku bezpieczeństwa w dorosłych relacjach z innymi ludźmi. A zatem:

Gdybym był widzialny dla moich rodziców —

…czułbym się człowiekiem.
…czułbym się bezpieczny.
…czułbym się widzialny dla samego siebie.
…czułbym się kochany.
…czułbym, że istnieje nadzieja.
…czułbym się jak równoprawny członek rodziny.
…czułbym łączność z ludźmi.
…pomogłoby mi to w zrozumieniu samego siebie.
…czułbym, że mam dom.
…czułbym, że przynależę do rodziny.
…byłbym dziś zdrowy.
…nie czułbym się dzisiaj tak wyobcowany.

Gdy dziecko mówi smutno: „Nie pozwolili mi się ze sobą bawić”, a matka odpowiada ze zrozumieniem: „Musi ci być bardzo przykro”, dziecko czuje, że jest widzialne. Jak się poczuje jednak, gdy matka odpowie ostro: „Czy myślisz, że w życiu zawsze się dostaje to, czego się chce?”

Jeżeli dziecko wpada do domu, pełne radości i podekscytowane, a matka mówi: „Och, jaki jesteś dziś wesoły”, dziecko znów czuje się widzialne. Ale jak poczuje się, gdy matka krzyknie: „Musisz robić tyle hałasu? Na nikogo nie zwracasz uwagi. Co się z tobą dzieje?”

Gdy dziecko mozoli się, próbując zbudować szałas za domem, a ojciec mówi z podziwem: „To niełatwa sprawa, ale widzę, że nie dajesz za wygraną”, dziecko czuje się widzialne. Jak poczuje się, gdy ojciec powie zniecierpliwiony: „Boże, czy ty niczego nie potrafisz zrobić?”

Gdy dziecko, mozoli się na spacer z ojcem, komentuje wszystko, co widzi po drodze, a tata mówi: „Ile rzeczy ty zauważasz!”, dziecko czuje się dostrzegane. Jak poczuje się, gdy zirytowany ojciec powie: „Czy ty wreszcie skończysz paplać?”

Kiedy okazujemy dziecku miłość, uznanie, empatię, akceptację, szacunek – sprawiamy, że jest widzialne. Kiedy okazujemy mu obojętność, lekceważenie, potępienie, gdy wyśmiewamy je – zsyłamy dziecko do bezludnej krainy niewidzialności.

Zastanawiając się nad czynnikami, które wspierają samoocenę w okresie dzieciństwa, psychologowie i nauczyciele często mówią o potrzebie dawania dzieciom odczuć, że są wyjątkowe, a także, iż przynależą, mają korzenie. Obydwa cele są zrealizowane w takim stopniu, w jakim dziecko doznaje tego, że jest dostrzegane.

> Kiedy okazujemy dziecku miłość, uznanie, empatię, akceptację, szacunek – sprawiamy, że jest widzialne.

Dostrzeganie nie jest równoznaczne z pochwałą. Widzieć, jak dziecko zmaga się z zadaniem domowym, i powiedzieć: „Matematyka jest trudna”, nie jest pochwałą. Stwierdzenie: „Wyglądasz na zdenerwowanego, chcesz pogadać?”, nie jest pochwałą. Stwierdzenie: „Wolałbyć nie iść do

dentysty”, nie jest pochwałą. Stwierdzenie: „Naprawdę lubisz chemię”, nie jest pochwałą. Jednak zdania takie wzbudzają poczucie, że jest się dostrzeganym i rozumianym.

Jeżeli mamy kochać mądrze – niezależnie czy obiektem miłości będzie dziecko, małżonek czy przyjaciel – podstawą jest umiejętność dawania poczucia, że druga osoba jest dostrzegana. To implikuje umiejętność widzenia. A ona implikuje działanie świadomości.

Dając je naszemu dziecku – widzialność i świadomość – stajemy się wzorem zachowań, które w przyszłości może naśladować.

Opieka adekwatna do wieku

Oczywiste jest, że dziecko wymaga opieki. Czasami mniej oczywiste jest, że wymaga opieki odpowiedniej do wieku lub, ściślej, do poziomu swojego rozwoju. Niektóre formy opieki, odpowiednie dla dziecka trzymiesięcznego, będą infantylizujące dla sześciolatka. Dziecko trzymiesięczne jest ubierane przez rodziców, sześciolatek z powodzeniem ubiera się samodzielnie. Niektóre formy opieki, właściwe w odniesieniu do sześciolatka, mogą zahamować rozwój autonomii, jeżeli stosowane są wobec szesnastolatka. Kiedy sześciolatek zadaje pytanie, należy potraktować je poważnie i na nie odpowiedzieć. Kiedy pytanie zadaje szesnastolatek, wskazane jest pobudzić jego samego do myślenia na dany temat, zasugerować książkę do przeczytania albo doradzić, żeby udał się do biblioteki i sam poszukał odpowiedzi.

Przypominam sobie 26-letnią kobietę, która przyszła do mnie w stanie kryzysu, ponieważ opuścił ją mąż, a ona nie wiedziała, jak sama ma zrobić zakupy. Przez pierwsze 19 lat życia matka kupowała jej wszystkie ubrania; kiedy wyszła za mąż w wieku 19 lat, mąż wziął na siebie ten obowiązek – nie tylko dotyczyło to ubrania, ale i sprawunków domowych, łącznie

z żywnością. Na poziomie emocjonalnym kobieta ta czuła się dzieckiem, z dziecięcym poziomem samowystarczalności. Myśl o podejmowaniu samodzielnych decyzji i dokonywaniu wyborów, nawet w najprostszych, najbardziej przyziemnych sprawach, przerażała ją.

Jeżeli celem rodziców jest pobudzanie niezależności dziecka, to jednym ze sposobów jest stwarzanie możliwości wyboru adekwatnego do poziomu jego rozwoju. Matka nie musi uznać za wskazane pytać pięciolatka, czy założy sweter, ale może dać do wyboru, który sweter dziecko chce założyć. Niektóre dzieci proszą o radę rodziców, kiedy nie jest ona konieczna. Dobrze wówczas odpowiedzieć: „A co ty myślisz?”

Należy oddać w ręce dziecka wybór i podejmowanie decyzji, jak tylko będzie mogło ono swobodnie sobie z tym poradzić. Wymaga to rozsądnej oceny, do czego konieczna jest świadomość i wrażliwość rodziców. Ważne, by stale uświadamiać sobie naczelny cel.

Pochwała i krytyka

Kochający rodzice, zainteresowani wspieraniem u dziecka poczucia własnej wartości, mogą sądzić, że skutecznym sposobem będzie pochwała. Jednak niewłaściwa pochwała może być dla poczucia własnej wartości równie szkodliwa, jak niewłaściwa krytyka.

Wiele lat temu nauczyłem się od Haima Ginotta ważnego rozróżnienia pomiędzy pochwałą oceniającą i doceniającą. Pochwała oceniająca nie służy interesowi dziecka. Pochwała doceniająca z kolei może być skuteczna zarówno we wspieraniu poczucia własnej wartości, jak i wzmacnianiu pożądanych zachowań.

Oto fragment z książki Ginotta *Teacher and Child* (Nauczyciel i dziecko):

W trakcie psychoterapii dziecku nigdy nie mówi się: „jesteś dobrym chłopczykiem”, „świetnie ci idzie”, „rób tak dalej”. Unika się pochwały oceniającej. Dlaczego? Ponieważ nie jest pomocna. Wywołuje lęk, powoduje uzależnienie i pobudza odruchy obronne. Nie prowadzi do polegania na sobie, kierowania sobą, samokontroli. Takie cechy wymagają uwolnienia się od zewnętrznych sądów. Wymagają opierania się na wewnętrznej motywacji i ocenie. Aby być sobą, człowiek musi być wolny od nacisku pochwały oceniającej.

Jeżeli stwierdzamy, co nam się podoba oraz co doceniamy w zachowaniu i osiągnięciach dziecka, pozostajemy na poziomie czysto deskryptywnym, pozostawiając ocenę dziecku. Ginott daje przykłady takiego procesu:

Marcia, lat 12, pomogła nauczycielce uporządkować książki w klasowej bibliotece. Nauczycielka powstrzymała się od osobistej pochwały („Zrobiłaś to świetnie. Jesteś bardzo pracowita. Jesteś dobrą bibliotekarką”). W zamian za to opisała, czego dokonała Marcia: „Książki są teraz uporządkowane. Dzieci z łatwością odnajdą każdą pozycję, którą zechcą. To była trudna praca. Ale ty ją wykonałaś. Dziękuję.” Słowa uznania nauczycielki pozwoliły dziewczynie wysnuć własne wnioski: „Mojej nauczycielce podoba się to, co zrobiłam. Dobrze pracuję”.

Phyllis, lat 10, napisała wiersz opisujący jej uczucia związane z pierwszym tej zimy śniegiem. Nauczycielka powiedziała: „Twój wiersz wyraża też moje uczucia. Byłam zachwycona, kiedy ujrzałam swoje myśli zebrane w strofy wiersza”. Na twarzy małej poetki pojawił się uśmiech. Odwróciła się do koleżanki i powiedziała: „Pani naprawdę podoba się mój wiersz. Uważa, że jestem świetna”.

Ruben, lat 7, bardzo się starał, by poprawić swój charakter pisma. Trudno mu było mieścić litery w linijkach. W końcu udało się mu napisać ładnie całą stronę. Nauczyciel napisał na jego kartce: „Litery są ładne. Czytanie sprawiło

mi przyjemność”. Kiedy oddawał kartki, dzieci nie mogły się doczekać, co każdemu napisał. Nagle usłyszał cmoknięcie. To Ruben pocałował swoją pracę. „Jestem dobry w pisaniu” – obwieścił.

Im pochwała jest bardziej konkretna, tym większe znaczenie ma dla dziecka. Pochwała, która jest ogólnikowa i abstrakcyjna, sprawia, że dziecko zastanawia się, co faktycznie jest chwalone. A to nie jest pomocne.

Pochwała musi być nie tylko konkretna, ale i adekwatna do jej przedmiotu. Nadmierne, przesadzone pochwały mogą dziecko przytłoczyć i wywołać lęk, ponieważ wie ono, że taka reakcja nie pasuje do jego własnej oceny (problemu tego można uniknąć dzięki opisaniu zachowania oraz wyrażeniu uznania; unika się dzięki temu nierealistycznych superlatyw).

Niektórzy rodzice pragną pomóc dzieciom w budowaniu poczucia własnej wartości, ale stosują pochwały ogólnikowe, nieróżnicujące i przesadne. W najlepszym razie nie przynosi to efektów. W najgorszym daje efekt odwrotny: dziecko czuje się niedostrzegane i zalęknione. W dodatku taka strategia ma tendencję do wywoływania „uzależnienia od pochwał”– dzieci nie mogą zrobić ani kroku bez oczekiwania pochwały, a jeżeli jej brakuje, czują się niedocenione. Wielu oddanych rodziców, mając najlepsze w świecie intencje, ale nie mając odpowiednich umiejętności, przez nasycanie domu swoimi „pełnymi miłości” ocenami uczyniło ze swoich dzieci ludzi uzależnionych od pochwał.

Pragnąc pobudzać dziecko do samodzielności, zawsze zostawiajmy miejsce na jego własne oceny po omówieniu zachowania. Uwolnijmy je od nacisku naszych ocen. Pomóżmy stworzyć kontekst, w którym będzie mogło pojawić się jego niezależne myślenie.

Kiedy wyrażamy swoją radość i uznanie dla pytań, obserwacji czy przemyśleń dziecka, zachęcamy je do korzystania z własnej świadomości.

Kiedy reagujemy pozytywnie i z szacunkiem na próby wyrażania siebie, pobudzamy dziecko do asertywności. Kiedy dostrzegamy i doceniamy prawdomówność dziecka, pobudzamy je do prawości. Przyłap dziecko na jakimś dobrym uczynku i pokaż, jak się z tego cieszysz. Zaufaj – potrafi wyciągnąć prawidłowe wnioski. To najprostszy przykład skutecznych wzmocnień.

> Niewłaściwa pochwała może być równie szkodliwa dla poczucia własnej wartości jak niewłaściwa nagana.

Natomiast krytyka powinna dotyczyć wyłącznie zachowania dziecka, nigdy jego samego. Zasada jest następująca: omów zachowanie (bicie rodzeństwa, niedotrzymanie obietnicy), omów swoje uczucia w związku z tym (złość, rozczarowanie), omów, co chcesz, aby było zrobione (jeżeli jest coś takiego) i powstrzymaj się od oceniania charakteru.

Przez omawianie swoich uczuć rozumiem wypowiedzi takie jak: „czuję się rozczarowany", „jestem przerażony', „jestem zły". Nie mam zaś na myśli sformułowań typu: „czuję, że jesteś najwstrętniejszym dzieckiem na świecie", które nie są opisem uczuć, ale myślą, oceną, osądem skrytym w języku uczuć. Nie ma emocji typu: „jesteś najwstrętniejszym dzieckiem na świecie". Rzeczywistą emocją jest wściekłość i pragnienie zadania bólu.

Atak na poczucie własnej wartości dziecka nie służy żadnemu dobremu celowi. To pierwsza zasada skutecznego krytycyzmu. Nie pobudzamy do lepszych zachowań, kwestionując wartość dziecka, jego inteligencję, moralność, charakter, pobudki czy psychikę. Nikogo nie uczyniono „dobrym", mówiąc mu, że jest „zły" (czy „taki sam jak NN", którego postrzegamy w jak najgorszym świetle). Atak na samoocenę zwiększa prawdopodobieństwo ponownego wystąpienia niepożądanych zachowań, zgodnie z regułą: „skoro jestem zły, będę zachowywał się źle".

Nikogo nie uczyniono dobrym, mówiąc mu, że jest zły.

Wielu dorosłych w trakcie psychoterapii uskarża się, że nadal słyszy zinternalizowany głos matki lub ojca, mówiący im, że są źli, wstrętni, głupi, nic niewarci. Często walczą o lepsze życie, zmagając się z przytłaczającą siłą tych obraźliwych słów, usiłując nie dać się wchłonąć ciemnemu obrazowi ich samych, przekazanemu przez rodziców. Nie zawsze im się to udaje. Ponieważ obraz siebie, zgodnie z zasadą samospełniających się przepowiedni, staje się przeznaczeniem, przeto musimy rozważyć, jaki obraz chcemy promować.

Jeżeli potrafimy ganić, nie naruszając ani nie poniżając godności dziecka, jeżeli szanujemy jego poczucie wartości, nawet gdy jesteśmy zdenerwowani – opanowaliśmy jeden z najważniejszych i najtrudniejszych aspektów kompetentnego rodzicielstwa.

Oczekiwania rodziców

Komentowałem już odkrycia Coopersmitha na temat oczekiwań rodziców. Nie służy dzieciom nieoczekiwanie od nich niczego. Rozsądni rodzice przestrzegają określonych norm etycznych, które skłaniają dziecko do odpowiedzialności. Utrzymują również pewne standardy zachowań: oczekują, że dzieci będą się uczyć, zdobywać wiedzę i umiejętności, zmierzać ku coraz większej dojrzałości.

Takie oczekiwania muszą być dostosowane do poziomu rozwoju dziecka i powinny uwzględniać wyjątkowość jego cech. Nie stawia się dziecku nadmiernych oczekiwań, które nie uwzględniają jego sytuacji ani potrzeb. Ale również nie zakłada się, że będzie ono zawsze „z natury” funkcjonowało na wysokim poziomie, kierując się po prostu emocjonalnym impulsem.

Dzieci wyraźnie pragną wiedzieć, czego się od nich oczekuje, i czują się niepewnie, gdy odpowiedź brzmi „niczego”.

Wskazówki do dalszej lektury

Spośród książek, które napisano na temat wychowania dzieci, sześć uważam za nadzwyczaj przydatne pod względem głębi i jasności opisu najbardziej podstawowych problemów codziennego życia rodzinnego. Chociaż rzadko omawiają bezpośrednio zagadnienie poczucia własnej wartości, to jednak stanowią doskonałą pomoc w pielęgnowaniu samooceny młodych ludzi. Wspominam o nich w tym miejscu, ponieważ pięknie i obrazowo opisują sposoby okazywania miłości, akceptacji, szacunku oraz właściwego wyrażania pochwał i krytyki w obliczu nieskończonych wyzwań, przed którymi dzieci stawiają swoich rodziców i innych dorosłych.

Trzy książki są autorstwa Haima Ginotta: *Between Parent and Child*, *Between Parent and Teenager* i *Teacher and Child*. [1]

Pozostałe trzy napisane zostały przez uczennice Ginotta, Adele Faber i Elaine Mazlish: *Wyzwoleni rodzice, wyzwolone dzieci; Jak mówić, by dzieci słuchały, i jak słuchać, aby dzieci mówiły* oraz *Rodzeństwo bez rywalizacji*.

Kolejną znakomitą pozycją jest *Parent Effectiveness Training* Thomasa Gordona. Jedną z jego wielkich zasług jest to, że przedstawia szczegółowe zasady w połączeniu z określonymi technikami, które służą rozwiązywaniu różnorodnych konfliktów pomiędzy rodzicami a dziećmi. Podejście Gordona w dużym stopniu pokrywa się z Ginottowskim, chociaż można dostrzec pewne różnice. Pierwszą jest to, że Ginott naciska, by w pewnych sytuacjach rodzice ustalali ograniczenia i zasady; Gordon krytykuje tę ideę i przekonuje, że wszystkie konflikty powinny być rozwiązywane w sposób

„demokratyczny”. W tym miejscu stoję po stronie Ginotta, chociaż nie jestem pewien, na ile realna jest ta różnica podejść, ponieważ Gordon nie pozwoliłby małym dzieciom bawić się na jezdni tylko dlatego, że tego chcą. Obydwaj autorzy ujawniają głęboką awersję do wymuszania dyscypliny za pomocą kary fizycznej. Zgadzam się z tym w pełni, ponieważ jestem przekonany, że lęk przed karą fizyczną jest zabójczy dla rozwoju poczucia własnej wartości u dziecka.

Reagowanie na błędy

Sposób, w jaki rodzice reagują, kiedy dziecko popełnia błąd, może mieć decydujący wpływ na jego szacunek do siebie.

Dziecko uczy się chodzić, popełniając całą serię niewłaściwych ruchów. Stopniowo eliminuje te, które nie są skuteczne, a zachowuje właściwe. Popełnianie błędów to integralna część procesu nauki chodzenia – a także uczenia się większości innych rzeczy.

Jeżeli dziecko będzie za swoje błędy karane, wyśmiewane, upokarzane, bite lub gdy zniecierpliwieni rodzice będą wkraczać, mówiąc: „Zaczekaj, ja to zrobię” – nie będzie czuło się na tyle swobodne, by próbować dalej i uczyć się. Naturalny proces rozwoju będzie sabotowany. Unikanie błędów stanie się większym priorytetem niż stawianie czoła nowym wyzwaniom. Dziecko, które nie czuje się akceptowane przez rodziców, gdy popełnia błędy, może nauczyć się strategii odrzucania siebie w reakcji na nie. Świadomość zostaje uciszona, samoakceptacja nadszarpnięta, odpowiedzialność za siebie i asertywność stłumione.

Jeżeli jednak damy dziecku taką szansę, zazwyczaj w sposób naturalny i spontaniczny będzie się uczyło na swoich błędach. Czasami dobrze jest zapytać, bez krytycyzmu i zbytniej skrupulatności: „Czego się przez to nauczyłeś? Co możesz zrobić inaczej następnym razem?”

Popełnianie błędów stanowi integralny element uczenia się.

Bardziej wskazane jest zachęcanie do poszukiwań odpowiedzi niż jej udzielanie. Jednakże wymaga to od rodziców, którzy pragną stymulować umysł dziecka, większego poziomu świadomości (i większej cierpliwości) niż od tych, którzy posługują się gotowymi wzorami rozwiązań. Niecierpliwość jest często wrogiem dobrego rodzicielstwa.

Pracując z dorosłymi, którzy w dzieciństwie otrzymywali destruktywne informacje, często posługuję się serią zdań do kończenia. Oto typowe trzony i podawane zakończenia:

Kiedy moja matka widziała, że popełniam błąd —

…niecierpliwiła się…
…okazywała, że jestem beznadziejny.
…nazywała mnie swoim „dużym dzidziusiem”.
…denerwowała się i mówiła: „Chodź, pokażę ci, jak to się robi”.
…śmiała się i okazywała pogardę.
…wołała ojca.

Kiedy mój ojciec widział, że popełniam błąd —

…był zły.
…prawił mi kazanie.
…klął.
…porównywał mnie z moim starszym bratem.
…drwił ze mnie.
…wygłaszał półgodzinną przemowę.
…mówił, jaki on był świetny.
…mówił: „Jesteś maminsynkiem”.
…wychodził z pokoju.

Kiedy przyłapuję się na tym, że popełniam błąd —

…mówię sobie, że jestem głupi.
…nazywam siebie niezdarą.
…mówię, że jestem zerem.
…jestem przerażony.
…zastanawiam się, co się stanie, kiedy się to wyda.
…mówię sobie, że bez sensu jest próbować.
…mówię sobie, że to niewybaczalne.
…czuję wobec siebie pogardę.

Gdyby powiedziano mi, że popełnianie błędów nie jest niczym złym —

…byłbym innym człowiekiem.
…nie zrobiłbym tylu błędów.
…nie bałbym się tak bardzo próbować różnych rzeczy.
…nie byłbym taki krytyczny wobec siebie.
…byłbym bardziej otwarty.
…częściej podejmowałbym ryzyko.
…osiągnąłbym więcej.

To, co powiedziałem powyżej, oznacza, że —

…wyrządzam sobie wszystko to, co kiedyś wyrządzali mi rodzice.
…moi rodzice są nadal w moich myślach.
…nie mam dla siebie więcej współczucia, niż miał mój ojciec.
…wymyślam sobie bardziej, niż to robiła moja matka.
…jeżeli nie mogę robić błędów, nie mogę się rozwijać.
…nadal siebie tłumię.
…moja samoocena jest zniszczona przez błędy.

Gdybym miał odwagę pozwolić sobie na błędy —

…nie popełniałbym ich tak wiele.
…byłbym uważny, ale bardziej odprężony.
…mógłbym czerpać radość ze swojej pracy.
…częściej wypróbowywałbym nowe pomysły.
…miałbym więcej pomysłów.
…mógłbym być bardziej twórczy.
…byłbym szczęśliwszy.
…nie byłbym nieodpowiedzialny.

Gdybym był bardziej wyrozumiały dla swoich błędów —

…nie czułbym, że moje działania są skazane na niepowodzenie, i dłużej bym próbował.
…więcej bym dawał.
…bardziej lubiłbym siebie.
…nie byłbym przygnębiony.
…byłbym bardziej świadomy.
…nie walczyłbym z tym całym lękiem.
…byłbym samodzielnym mężczyzną, a nie małym synkiem rodziców.

Kiedy nauczę się lepiej znosić popełnianie błędów —

…będę mniej spięty.
…będę lepiej pracować.
…myślę, że będę próbował robić nowe rzeczy.
…będę musiał pożegnać się ze starym stylem życia.
…stanę się dla siebie rodzicem.
…będzie mi trudno.
…będę musiał nauczyć się, że nie jest to pobłażanie sobie.
…będę musiał to ćwiczyć.
…przywyknę do tego.

…będę miał nadzieję.

…będę podekscytowany.

Uzupełnienie tych sześciu zdań to jeden ze sposobów likwidacji negatywnego zaprogramowania. W terapii lub w czasie zajęć grupowych proszę pacjentów, by codziennie przez dwa lub trzy tygodnie dopisywali zakończenia kilku z tych trzonów. Jest to bardzo skuteczne narzędzie przeprogramowywania. Zasada polega na tym, że uparcie „naświetlamy" destruktywne przekonania wysoce skoncentrowaną świadomością (czymś całkiem innym niż narzekanie, zamartwianie się, obsesja czy utyskiwanie).

Potrzeba jasności

Bodaj najważniejszym, co musimy wiedzieć na temat wychowania dzieci, jest to, że powinny one rozumieć swoje doświadczenia. Muszą wiedzieć, że świat jest racjonalny, że ludzkie życie jest poznawalne, przewidywalne i stabilne. Na tej podstawie mogą budować poczucie swojej skuteczności, bez niej zaś zadanie to jest więcej niż trudne.

Na świecie fizycznym można „polegać" znacznie bardziej niż na większości ludzi. W konsekwencji, jeżeli dziecko czuje się nieskuteczne w świecie ludzi, często kieruje poczucie swojej mocy ku maszynom, inżynierii, fizyce, matematyce, które to dziedziny dają duży stopień spójności i „jasności", rzadko obecny u ludzi.

„Jasność" w życiu rodzinnym jest jedną z podstawowych potrzeb, jeśli możliwy ma być zdrowy rozwój. Co oznacza słowo „jasność" w tym kontekście? Oznacza dorosłych, którzy zazwyczaj mówią to, co myślą, i myślą to, co mówią. Oznacza zasady, które są zrozumiałe, spójne i uczciwe. Oznacza niekaranie za to, co wczoraj było ignorowane, a może nawet nagradzane. Oznacza bycie wychowywanym przez rodziców, których życie emocjonalne jest mniej więcej zrozumiałe i przewidywalne – a nie

znaczone napadami lęku, wściekłości lub euforii, oderwanych od jakiejkolwiek dostrzegalnej przyczyny. Oznacza dom, w którym adekwatnie zauważa się rzeczywistość – w odróżnieniu od domu, w którym np. pijany ojciec, nie trafiając na krzesło, upada na podłogę, podczas gdy matka nie przerywa posiłku i rozmawia, jakby nic się nie stało. Oznacza rodziców, którzy postępują tak, jak nauczają. Którzy są gotowi przyznać się do popełnienia błędu i przeprosić, gdy wiedzą, że zachowali się niewłaściwie lub nierozsądnie. Którzy odwołują się do chęci rozumienia świata przez dziecko, a nie impulsu unikania bólu. Którzy nagradzają, a nie zniechęcają lub karcą dziecko za przejawy jego świadomości.

> Bodaj najważniejszym, co musimy wiedzieć na temat wychowania dzieci, jest to, że powinny one rozumieć swoje doświadczenia.

Jeśli zamiast ślepego posłuszeństwa oczekujemy od dzieci współpracy, a zamiast konformizmu – odpowiedzialności za siebie, możemy to uzyskać tylko w domu o takiej atmosferze, która wspiera umysł dziecka. Nie możemy tego dokonać w środowisku wrogo nastawionym do korzystania z możliwości własnego umysłu.

Potrzeba i struktury

Potrzeby poczucia bezpieczeństwa i rozwoju są częściowo zaspokajane przez obecność właściwej struktury. Chodzi o zasady, wypowiedziane lub nie, które obowiązują w danej rodzinie i dotyczą tego, co jest, a co nie jest dozwolone i akceptowane, czego się oczekuje, jak reaguje się na określone zachowania, komu co wolno, jak podejmowane są decyzje dotyczące członków rodziny, jakie wartości są cenione.

Dobra struktura to taka, który szanuje potrzeby, indywidualność i inteligencję każdego z członków rodziny. Wysoce ceniona jest otwarta komunikacja. Układ taki jest elastyczny, nie sztywny, rodzice oferują wyjaśnienia, nie wydają rozkazy. Odwołują się do wiary w siebie, nie do lęku. Zachęcają do autoekspresji. Cenią indywidualizm i autonomię. Ich normy inspirują, a nie onieśmielają.

Dzieci nie pragną nieograniczonej swobody. Większość dzieci czuje się bardziej bezpieczna i pewna w strukturze nawet nieco autorytarnej niż w obliczu jej totalnego braku. Dzieci potrzebują granic. Czują lęk, gdy ich nie ma. To jeden z powodów, dla których wypróbowują, jak daleko mogą się posunąć: chcą mieć pewność, że granice istnieją. Muszą wiedzieć, że ktoś „siedzi za sterem samolotu".

Nadmiernie tolerancyjni rodzice generują u dzieci wysoki poziom lęku. Mam na myśli rodziców, którzy wycofują się z roli liderów; którzy wszystkich członków rodziny traktują na równi, nie tylko pod względem niezbywalnej godności, ale także wiedzy i autorytetu; którzy nie próbują wpoić żadnych wartości ani określić norm, lękając się „narzucania" dzieciom swoich przekonań. Pacjentka powiedziała mi kiedyś: „Moja matka uznałaby za «niedemokratyczne» powiedzieć mi, że zajście w ciążę w wieku lat trzynastu nie jest rozsądne. Czy wiesz, jak przerażające jest wyrastanie w domu, w którym każdy zachowuje się tak, jakby nie wiedział, co jest słuszne i dobre?"

Proponując dzieciom racjonalne wartości i normy, pomaga się im kształtować poczucie własnej wartości. Jeżeli ich brak, poczucie własnej wartości nie ma się czym karmić.

Rodzinny obiad

Kiedy obydwoje rodzice pracują, czasami do późna, często trudno im spędzać z dziećmi tyle czasu, ile pragnęliby. Niekiedy rodzice i dzieci nawet nie spożywają razem posiłków. Nie wkraczając w całą złożoność tego zagadnienia i wszystkich problematycznych aspektów współczesnego stylu życia, chciałbym podać kilka wskazówek, które moim pacjentom wydały się pomocne.

Konsultujących się ze mną rodziców proszę, by zobowiązali się raz w tygodniu zjeść z całą rodziną wspólny obiad. Proszę, by był on zjadany bez pośpiechu, swobodnie, oraz by wszystkich zachęcić do rozmowy o tym, co robią i co ich trapi. Bez przemówień, kazań, pouczania – po prostu wymiana doświadczeń, wszyscy traktowani są z szacunkiem i miłością. Celem jest ukazanie i otwarcie siebie, a także zacieśnienie więzi między członkami rodziny.

Wielu rodziców, którzy w zasadzie zgadzają się na tę propozycję, mówi, że potrzebują sporej dozy samodyscypliny, by ją wprowadzić w życie. Impuls do opiekuńczości, pouczania, robienia z siebie wyroczni może być ogromny. Można hamować swobodne wyrażanie siebie przez arbitralne „domaganie się” go. Jeżeli jednak rodzice potrafią pokonać impuls bycia „autorytetem”, jeżeli potrafią w prosty i naturalny sposób wyrazić w obecności dzieci swoje myśli i uczucia oraz zachęcić do takiej samej autoekspresji, sprawią dzieciom i sobie wielki psychiczny prezent. Pomogą stworzyć poczucie przynależności w najlepszym znaczeniu tego słowa –

stworzą poczucie „rodziny”. Stworzą środowisko, w którym może rozwijać się zdrowa samoocena.

Molestowanie dzieci

Kiedy mówimy o molestowaniu dzieci, mamy na myśli przemoc fizyczną albo wykorzystywanie seksualne. Dobrze znane są katastrofalne tego konsekwencje dla poczucia własnej wartości dziecka. Molestowanie budzi przekonanie o dramatycznej bezsilności, poczucie, że własne ciało nie należy do mnie, zabójcze poczucie bezbronności, które może utrzymywać się przez całe życie.

Jednakże bardziej szczegółowe określenie, na czym polega molestowanie dzieci, musiałoby uwzględniać kolejne elementy. Wszystkie one stanowią poważne przeszkody w rozwoju samooceny dziecka. Rodzice molestują dziecko, gdy:

- Dają do zrozumienia, że nie jest ono wystarczająco dobre.
- Karcą za okazywanie „nieakceptowanych” uczuć.
- Wyśmiewają lub upokarzają dziecko.
- Okazują, że uczucia i myśli dziecka nie mają wartości i znaczenia.
- Próbują kontrolować dziecko, wzbudzając w nim poczucie winy i wstydu.
- W nadmiernym stopniu ochraniają dziecko, co w konsekwencji hamuje normalny proces nauczania oraz wzrost zdolności polegania na sobie.
- W niedostatecznym stopniu ochraniają dziecko, co w konsekwencji hamuje normalny rozwój ego.
- Wychowują dziecko bez żadnych zasad, a co za tym idzie bez żadnej wspierającej struktury lub według zasad wewnętrznie sprzecznych, budzących dezorientację, niepodlegających dyskusji i opresyjnych – co w obydwu przypadkach hamuje normalny rozwój.
- Odrzucają sposób postrzegania świata przez dziecko i sprawiają, że zaczyna ono wątpić w swój rozum.
- Terroryzują dziecko, stosując przemoc fizyczną lub grożąc jej stosowaniem. Wzbudzają w ten sposób dotkliwy strach, który staje się trwałą cechą natury dziecka.
- Traktują dziecko jako obiekt seksualny.
- Wpajają dziecku przekonanie, że jest z natury złe, nic niewarte lub grzeszne.

Kiedy podstawowe potrzeby dziecka nie są zaspokojone, jak nieuchronnie dzieje się w warunkach takiego traktowania, rezultatem jest dotkliwe cierpienie. Często w jego tle tkwi poczucie: *Coś jest ze mną nie tak. Jestem w jakiś sposób ułomny*. Tak uruchomiony zostaje mechanizm samospełniającej się przepowiedni.

Ważne pytania

Jak powiedziałem wcześniej, intencją tego rozdziału nie jest przeprowadzenie kursu wychowywania dzieci. Moim celem jest wyodrębnienie pewnych zagadnień, które, jak nauczyło mnie doświadczenie psychoterapeutyczne, mogą mieć decydujący wpływ na kształtowanie się poziomu samooceny młodego człowieka.

Kiedy w trakcie terapii słuchamy historii opowiadanych przez ludzi dorosłych, zwracając uwagę na okoliczności, w jakich czasami podejmowano tragiczne decyzje, nietrudno zauważyć, czego im w dzieciństwie brakowało, czego potrzebowali. Badając urazy powstałe w tamtym czasie, możemy pogłębić wiedzę o tym, co chroni przed ich wystąpieniem.

Ponad dwadzieścia lat temu w książce *Breaking Free* opublikowałem listę pytań, które stosowałem w psychoterapii, by ułatwić rozpoznanie źródeł niskiej samooceny tkwiących w okresie dzieciństwa. Podam teraz nieco zmienioną i rozszerzoną wersję tej listy jako rodzaj podsumowania niektórych, choć nie wszystkich, omawianych do tej pory zagadnień. Mogą być one przydatne zarówno w procesie poznawania samego siebie, jak i stanowić wskazówki dla rodziców.

1. Czy zachowanie i sposób odnoszenia się do ciebie rodziców, kiedy byłeś dzieckiem, dawały ci poczucie, że żyjesz w świecie racjonalnym, przewidywalnym i zrozumiałym? Czy też twój świat był wewnętrznie

sprzeczny, dezorientujący, niepoznawalny? **Czy w domu miałeś poczucie, że ewidentne fakty są dostrzegane i się na nie reaguje, czy też negowano je i milczano na ich temat?**

2. Czy uczono cię, że myślenie i pielęgnowanie mądrości jest rzeczą ważną? Czy rodzice dostarczali ci intelektualnej stymulacji i dawali do zrozumienia, że posługiwanie się własnym rozumem może być fascynującą przygodą? Czy cokolwiek w twoim domu sugerowało taką perspektywę, choćby pośrednio? **Czy świadomość była doceniana?**

3. Czy byłeś zachęcany do niezależnego myślenia, rozwijania zdolności krytycznej oceny? Czy też byłeś zachęcany raczej do posłuszeństwa niż do umysłowej aktywności i zadawania pytań? (Dodatkowe pytania: Czy twoi rodzice przekazywali ci, że ważniejsze od odkrywania prawdy jest przyznawanie racji temu, co mówią inni? Kiedy rodzice czegoś chcieli od ciebie, czy tłumaczyli, dlaczego tego chcą, i odwoływali się do twojego rozsądku, ilekroć było to możliwe, czy też w skrócie komunikowali: „bo ja tak mówię”.) **Zachęcano cię do posłuszeństwa czy do odpowiedzialności za siebie?**

4. Czy czułeś swobodę otwartego wyrażania swego punktu widzenia bez lęku albo obawy przed karą? **Czy autoekspresja i asertywność były bezpieczne?**

5. Czy twoi rodzice okazywali dezaprobatę dla twoich myśli, pragnień, zachowań – za pomocą żartów, przytyków, sarkazmu? **Czy nauczono cię kojarzyć autoekspresję z upokorzeniem?**

6. Czy rodzice traktowali cię z szacunkiem? (Dodatkowe pytania: Czy twoje myśli, potrzeby i uczucia były brane pod uwagę? Czy uznawano twoją godność jako istoty ludzkiej? Czy wyrażane przez ciebie pomysły i opinie były traktowane poważnie? Czy twoje sympatie i antypatie, podzielane przez rodziców lub nie, były traktowane z szacunkiem? Czy do

twoich pragnień odnoszono się z rozmysłem i szacunkiem?) **Czy byłeś przez to pośrednio zachęcany do szanowania siebie, do poważnego traktowania swoich myśli, do poważnego wykorzystywania swojego umysłu?**

7. Czy czułeś się „widzialny” w sensie psychologicznym – dostrzegany i rozumiany przez rodziców? Czy czułeś, że jesteś dla nich realną osobą? (Dodatkowe pytania: Czy wydawało ci się, że rodzice naprawdę starają się ciebie zrozumieć? Czy wydawali ci się autentycznie zainteresowani tobą jako osobą? Czy mogłeś z nimi rozmawiać o ważnych sprawach i spotykałeś się z pełnym troski, mądrym zrozumieniem?) **Czy zachodziła zgodność między twoim poczuciem siebie a tym, jak postrzegali ciebie rodzice?**

8. Czy czułeś się kochany i doceniany przez rodziców w taki sposób, iż doświadczałeś siebie jako źródła ich radości? Czy też czułeś się niechciany, być może będący dla nich ciężarem, nienawidzony? Czy może czułeś wobec siebie obojętność? **Czy byłeś przez to pośrednio stymulowany, by traktować siebie jako osobę, którą można kochać?**

9. Czy rodzice postępowali z tobą uczciwie i sprawiedliwie? (Dodatkowe pytania: Czy rodzice sięgali po groźby, by kontrolować twoje zachowanie: groźby natychmiastowych kar, długofalowych konsekwencji w twoim życiu albo kar nadprzyrodzonych, np. że pójdziesz do piekła? Czy chwalono cię, kiedy postąpiłeś dobrze, czy też tylko karcono, gdy postąpiłeś źle? Czy rodzice byli skłonni przyznać się, kiedy nie mieli racji, czy też przyznanie się do błędu byłoby wbrew ich zasadom?) **Czy czułeś, że żyjesz w racjonalnym, uczciwym i zdrowym środowisku?**

10. Czy rodzice karali cię lub dyscyplinowali za pomocą bicia? **Czy świadomie wzbudzano w tobie strach w celu sprawowania nad tobą kontroli?**

11. Czy rodzice dawali ci odczuć, że wierzą w twoje kompetencje i dobroć, czy też, że są tobą rozczarowani, że jesteś nieudolny i bezwartościowy? **Czy czułeś, że rodzice stoją po twojej stronie, wspierając w tobie to, co najlepsze?**

12. Czy rodzice dawali ci do zrozumienia, że wierzą w twoje zdolności intelektualne i twórcze, czy też, iż uznają, że jesteś średniakiem, głupcem, lub nie odpowiadasz ich oczekiwaniom? **Czy sądzisz, że twoja wiedza i umiejętności były doceniane?**

13. Czy oczekiwania rodziców dotyczące twojego postępowania uwzględniały twój zasób wiedzy, potrzeby, zainteresowania oraz okoliczności, czy musiałeś stawać wobec oczekiwań i wymagań, które były przytłaczające i wykraczały poza twoje możliwości? **Czy zachęcano cię do uznawania swoich potrzeb i pragnień za ważne?**

14. Czy zachowanie rodziców i ich sposób traktowania ciebie budziły w tobie poczucie winy? **Czy pośrednio (lub wprost) dawano ci do zrozumienia, że jesteś zły?**

15. Czy zachowanie rodziców i ich sposób traktowania ciebie budziły w tobie lęk? **Czy uczono cię myśleć w kategoriach zdobywania tego, co wartościowe i satysfakcjonujące, czy też unikania cierpienia i dezaprobaty?**

16. Czy twoi rodzice szanowali twoją prywatność intelektualną i fizyczną? **Czy twoja godność osobista i prawa były respektowane?**

17. Czy twoi rodzice dawali ci odczuć, że powinieneś mieć o sobie dobre zdanie, a w efekcie wysoką samoocenę, czy też ostrzegali cię, byś nie cenił siebie, zachęcając do „pokory”? **Czy poczucie własnej wartości było w twoim domu cenione?**

18. Czy twoi rodzice przekazywali ci, że to, co człowiek robi z własnym życiem, a zwłaszcza co ty zrobisz ze swoim, jest ważne? (Dodatkowe

pytania: Czy wpajali ci, że ludzie mogą osiągać wielkie rzeczy, a zwłaszcza że ty możesz? Czy dawali ci odczuć, że życie może być ekscytującą, pełną wyzwań i nagród przygodą?) **Czy przedstawiano ci inspirującą wizję tego, co możliwe w życiu?**

19. Czy rodzice zasiali w tobie lęk przed światem, lęk przed innymi ludźmi? **Czy dawano ci odczuć, że świat jest wrogi?**

20. Czy zachęcano cię do otwartego wyrażania emocji i pragnień, czy też zachowanie rodziców i ich sposób traktowania ciebie sprawiały, że obawiałeś się emocjonalnej asertywności i otwartości albo uważałeś je za niewłaściwe? **Czy wspierano emocjonalną uczciwość, autoekspresję i samoakceptację?**

21. Czy twoje błędy były traktowane jako normalna część procesu uczenia się, czy też wpojono ci kojarzenie ich z pogardą, wyśmiewaniem, karą? **Czy zachęcano cię do wolnego od lęku podchodzenia do nowych wyzwań i nieznanych obszarów wiedzy?**

22. Czy twoi rodzice wspomagali kształtowanie u ciebie zdrowej postawy akceptacji wobec twojego ciała oraz wobec seksu, czy też postawy negatywnej? A może traktowali ten temat jako nieistniejący? **Czy czułeś wsparcie w kształtowaniu pogodnej i pozytywnej postawy wobec swojego życia fizycznego i kształtującej się seksualności?**

23. Czy zachowanie rodziców wobec ciebie rozwijało i wzmacniało twoje poczucie kobiecości lub męskości, czy też hamowało je i pomniejszało? **Jeżeli jesteś mężczyzną, czy rodzice okazywali ci, że to dobrze? Jeżeli jesteś kobietą, czy rodzice okazywali ci, że to dobrze?**

24. Czy rodzice pomagali ci odczuć, że twoje życie należy do ciebie, czy też chcieli, byś uważał, że jesteś własnością rodziny, a twoje sukcesy mają znaczenie tylko o tyle, o ile przynoszą chlubę twoim rodzicom? (Dodatkowa kwestia: Czy byłeś traktowany jako „przyszłość rodziny”, czy

cel sam w sobie?) **Czy pomagano ci zrozumieć, że nie po to istniejesz, by dorastać do czyichś oczekiwań?**

Strategia oderwania

Wiele dzieci ma przeżycia, które stanowią istotne przeszkody w rozwoju poczucia własnej wartości. Wie o tym każdy. Świat rodziców i innych dorosłych może wydawać się dziecku niezrozumiały i wrogi. Poczucie siebie może nie być pielęgnowane, lecz narażone na szwank. Zwalczana może być wola, by żyć świadomie i skutecznie.

> Wytrwanie w woli rozumienia świata – mimo przeciwieństw – jest heroizmem świadomości.

Po licznych bezskutecznych próbach zrozumienia reguł postępowania, wypowiedzi i zachowania dorosłych wiele dzieci poddaje się – obwiniając siebie za poczucie bezradności. Często mają odczucie, dramatyczne, rozpaczliwe, niewyartykułowane, że coś jest nie tak – z ich rodzicami albo z nimi samymi, albo z czymś nieokreślonym. Zaczynają żyć z poczuciem: „Nigdy nie zrozumiem ludzi. Nigdy nie potrafię zrobić tego, czego się ode mnie chce. Nie wiem, co jest dobre, a co złe, i nigdy się tego nie dowiem”.

Bohaterskie dziecko, które jednak kontynuuje zmagania, by zrozumieć świat i ludzi, rozwija w sobie wielkie źródło mocy, niezależnie od doświadczanych po drodze udręk i zamętu. Uwięzione w szczególnie okrutnym, frustrującym i irracjonalnym środowisku, bez wątpienia będzie czuło się wyobcowane z bezpośredniego otoczenia – i słusznie. Nie będzie się jednak czuło wyobcowane z rzeczywistości, nie będzie czuło, na najgłębszym poziomie, braku kompetencji do życia – a przynajmniej będzie mieć poważne szanse uniknąć swego przeznaczenia. Wytrwanie w woli rozumienia świata – mimo przeciwieństw – jest heroizmem świadomości.

Często dzieci, które przeżywają nad wyraz niepomyślne dzieciństwo, uczą się szczególnej strategii przetrwania. Nazywam ją strategią oderwania. Nie jest to wycofanie się z rzeczywistości, które prowadzi do psychicznych zaburzeń, ale intuicyjne odcięcie się od szkodliwych aspektów życia rodzinnego lub świata zewnętrznego. Czasami dzieci wiedzą po prostu, że rzeczywistość się na tym nie kończy. Trwają w przekonaniu, że gdzieś jest lepsza alternatywa i któregoś dnia znajdą do niej drogę. Trzymają się tej myśli. Wiedzą, że matka to nie wszystkie kobiety, ojciec to nie wszyscy mężczyźni, rodzina nie wyczerpuje wszystkich możliwych związków między ludźmi, poza najbliższym podwórkiem istnieje szerszy świat. Nie szczędzi im to cierpień w teraźniejszości, ale pozwala nie dać się przez nią zniszczyć. Strategia oderwania nie stanowi gwarancji, że nigdy nie zaznają uczucia bezsilności, ale pomaga im nie utknąć w nim.

Podziwiamy takie dzieci. Ale swoim chcielibyśmy stworzyć szczęśliwsze warunki.

Rodzicielstwo jako droga własnego rozwoju

We wcześniejszym rozdziale wymieniłem kluczowe przekonania i idee mające największy wpływ na samoocenę. W rodzinie, w której są one komunikowane, a dorośli są żywymi przykładami ich stosowania, wspierany jest rozwój poczucia własnej wartości dzieci. Dziecko, które wyrasta w takim kontekście filozoficznym, ma znacznie ułatwione zadanie rozwoju.

Przekonania i wartości są najskuteczniej przekazywane, kiedy przenikają życie rodzinne, kiedy zakorzenione są w rodzicach. Niezależnie od tego, co sądzimy, że wpajamy dzieciom, uczymy je tego, kim jesteśmy.

Fakt ten można jednak odwrócić i spojrzeć na niego z innej perspektywy. Otóż prawie każde ważne zadanie można wykorzystać jako narzędzie

osobistego rozwoju. Drogą rozwoju może być praca, małżeństwo, wychowywanie dzieci. Na każdym z tych obszarów możemy narzucić sobie duchową dyscyplinę, służącą ewolucji nas samych. Przyjąwszy zasady, które służą budowaniu poczucia własnej wartości, możemy wykorzystać pracę zawodową jako arenę ich stosowania – w efekcie czego podniesie się zarówno jakość pracy, jak i poziom samooceny. Te same zasady możemy chcieć stosować w małżeństwie – w efekcie czego związek zacznie kwitnąć oraz podniesie się poziom samooceny. Możemy też zastosować te zasady w interakcjach ze swoimi dziećmi.

Nie musimy udawać przed dziećmi, że jesteśmy „doskonali”. Możemy pokazywać swoje zmagania i przyznawać się do błędów. Jest wielce prawdopodobne, że skorzysta na tym poczucie wartości wszystkich członków rodziny.

Gdybyśmy zdecydowali się (o 5 procent!) bardziej świadomie postępować ze swoimi dziećmi – w tym, co mówimy i jak reagujemy – co robilibyśmy inaczej?

Gdybyśmy podnieśli poziom akceptacji siebie we własnym życiu, co przekazalibyśmy o samoakceptacji dzieciom?

Gdybyśmy w większym stopniu czuli się osobiście odpowiedzialni za rodzicielstwo (a nie zawsze obwiniali małżonka lub dzieci), jaki dawalibyśmy przykład?

Gdybyśmy byli bardziej asertywni, bardziej autentyczni, czego nasze dzieci mogłyby nauczyć się o naturalnym zachowaniu?

Gdybyśmy funkcjonowali na wyższym poziomie celowości, czego nasze dzieci mogłyby nauczyć się o osiąganiu celów i aktywnym podejściu do życia?

Gdybyśmy postępowali bardziej spójnie, wypełniając powinności rodziców, jak mogłyby skorzystać na tym nasze dzieci?

Gdybyśmy to wszystko robili, jakie my odnieślibyśmy z tego korzyści?

Odpowiedź na ostatnie pytanie jest prosta: wspierając i pielęgnując samoocenę swoich dzieci, wspieramy i pielęgnujemy własną.

1. Jedyne moje zastrzeżenia dotyczące dwóch pierwszych książek są następujące: 1) psychoanalityczne podejście ujawniające się w niektórych komentarzach Ginotta, którego nie podzielam, 2) wymijające potraktowanie zagadnienia masturbacji, 3) dawna, tradycyjna perspektywa patrzenia na role męskie i kobiece. Są to jednak zagadnienia mniejszej wagi w porównaniu z tym, co książka ma do zaoferowania. [wróć]

14.

Poczucie własnej wartości w szkole

Dla wielu dzieci szkoła stanowi „drugą szansę” – możliwość zdobycia lepszego poczucia siebie oraz wizji życia lepszej niż ta, którą proponuje dom rodzinny. Nauczyciele, przekonani o kompetencji i dobrej naturze dzieci, mogą być potężnym antidotum na rodziców, którym takiego przekonania brakuje, a którzy czasem ujawniają wręcz przekonania odwrotne. Nauczyciel, który traktuje chłopców i dziewczęta z szacunkiem, może pomóc im zrozumieć relacje międzyludzkie, co jest niemożliwe w domach, gdzie tego szacunku brak. Nauczyciel, który nie zgadza się zaakceptować negatywnego obrazu dziecka i nieugięcie trwa w swojej wierze w jego możliwości, może czasami uratować mu życie. Pewien pacjent powiedział mi kiedyś: „Kiedy byłem w czwartej klasie, moja nauczycielka uświadomiła mi, że istnieje także inne życie, nie tylko takie jak w mojej rodzinie; dała mi wizję, która mnie zainspirowała”.

Jednak dla niektórych dzieci szkoła jest prawnie usankcjonowanym zniewoleniem przez nauczycieli, którym brakuje poczucia własnej wartości albo wiedzy, albo i tego, i tego, by mogli właściwie wykonywać swoją pracę. Są to nauczyciele, którzy nie inspirują, a upokarzają. Ich język nie jest nacechowany uprzejmością i szacunkiem, ale sarkazmem i drwiną. Dokonując porównań między uczniami, schlebiają jednym kosztem drugich. Ujawniając niepohamowaną niecierpliwość, pogłębiają strach

przed popełnianiem błędów. Nie znają innego sposobu utrzymania dyscypliny niż stosowanie gróźb. Motywują nie proponowaniem tego, co wartościowe, lecz wzbudzaniem strachu. Nie wierzą w możliwości dzieci, a tylko w ich ograniczenia. Nie rozpalają ognia w ich umysłach, a gaszą go. Kto z nas nie pamięta kontaktu chociażby z jednym takim nauczycielem?

> Ze wszystkich grup zawodowych nauczyciele wykazali największą wrażliwość na zagadnienia związane ze znaczeniem samooceny.

Większość nauczycieli pragnie mieć pozytywny wpływ na powierzone ich trosce umysły. Jeżeli czasami zdarzy im się wyrządzić krzywdę, nie jest to zamierzone. I większość z nich jest dzisiaj świadoma, w jaki sposób może przyczynić się do wzmocnienia samooceny. Wiedzą, że dzieci, które wierzą w siebie i którym nauczyciele przekazują pozytywny obraz ich możliwości, mają lepsze wyniki w nauce niż te, które takiej wiary są pozbawione. W rzeczywistości ze wszystkich grup zawodowych nauczyciele wykazali największą wrażliwość na zagadnienia związane ze znaczeniem samooceny. Nie jest jednak jasne samo przez się, co pomaga pielęgnować poczucie własnej wartości w klasie.

Akcentowałem, że metody typu *feel good* czynią więcej szkody niż pożytku. Jeżeli jednak przyjrzeć się, jakie techniki podnoszenia samooceny u uczniów proponuje się nauczycielom, wiele z nich okazuje się zwykłym nonsensem, który przysparza samoocenie złej sławy. Mam na myśli np. wychwalanie i nagradzanie dziecka praktycznie za wszystko, co zrobi, bez względu na wagę obiektywnych dokonań, czy wręczanie złotych odznak przy każdej nadarzającej się okazji. W ten sposób jako poczucie własnej wartości promuje się tytułomanię, która zrywa związek samooceny z charakterem i zachowaniem. Jedną z konsekwencji takiego podejścia jest

wystawienie na pośmiewisko całego ruchu na rzecz zdrowej samooceny. Jako ilustrację proponuję artykuł, który ukazał się w „Time” (5 lutego, 1990):

> W sześciu krajach świata w grupie 13-latków przeprowadzono standardowy test matematyczny. Najlepsze wyniki uzyskali Koreańczycy, a najgorsze Amerykanie, którzy uplasowali się za Hiszpanami, Irlandczykami i Kanadyjczykami. A teraz najgorsze. Oprócz zadań z trójkątami i równań, dano dzieciom zdanie: „Jestem dobry z matematyki”.(…) Tu Amerykanie zdobyli pierwsze miejsce, z godnym podziwu wynikiem 68% reakcji twierdzących. Amerykańscy uczniowie może nie znają matematyki, ale ewidentnie odrobli lekcje z modnego obecnie przedmiotu: poczucie własnej wartości, dzięki któremu uczą się mieć dobre mniemanie o sobie.

Niektórzy amerykańscy nauczyciele twierdzą, że wyniki te wprowadzają w błąd, ponieważ w innych krajach badano uczniów, którzy pod względem ocen plasowali się w górnych 10%, a wyniki amerykańskie reprezentują grupę znacznie szerszą. Argumentowali również, że np. w kulturze koreańskiej o wiele mniej niż w amerykańskiej jest akceptowane, by mówić dobrze o sobie. Jednak w obrębie tego naiwnego i prymitywnego rozumienia samooceny, krytyka „lekcji poczucia własnej wartości”, którą autor przeprowadza w dalszej części artykułu, jest całkiem uzasadniona. Atakuje w efekcie podejście nacechowane samozadowoleniem i atak ten jest słuszny.

Zaakcentuję więc raz jeszcze, że kiedy piszę o poczuciu skuteczności lub szacunku do siebie, uwzględniam kontekst realiów, a nie uczuć wywołanych życzeniami, afirmacjami czy złotymi odznakami, otrzymanymi w nagrodę za popisywanie się. Kiedy zwracam się do nauczycieli, mówię o samoocenie osadzonej w rzeczywistości. Pragnę też

powiedzieć dalej, że jedną z cech osoby o wysokiej samoocenie jest umiejętność realistycznego spojrzenia na swoje umiejętności i osiągnięcia – ani wypierania się, ani wyolbrzymiania ich.

Czy możliwe jest, by uczeń miał słabe wyniki w nauce, a mimo to miał wysoką samoocenę? Jest wiele powodów, dla których można nie radzić sobie w szkole, jak np. dysleksja, brak odpowiedniej stymulacji i wyzwań. Oceny nie są prawie żadnym wskaźnikiem poczucia własnej skuteczności czy szacunku do siebie. Ale racjonalnie oceniający siebie uczniowie nie łudzą się, że idzie im dobrze, gdy idzie im źle.

> Samoocena wiąże się z tym, co jest zależne od naszego wolnego wyboru. Nie może być funkcją rodziny, w której przyszliśmy na świat, koloru skóry czy sukcesów naszych przodków.

Nie służymy rozwojowi samooceny u młodych ludzi, twierdząc, że można ją osiągnąć przez codzienne powtarzanie sobie: „Jestem wyjątkowy”, albo przez gładzenie się po twarzy w rytm słów: „Kocham siebie”, albo determinowanie swojej wartości przynależnością do grupy etnicznej („dumą etniczną”) – a nie dzięki swojemu charakterowi. Poczucie własnej wartości wiąże się z tym, co jest zależne od naszego wolnego wyboru. Nie może być ono funkcją rodziny, w której przyszliśmy na świat, koloru skóry czy sukcesów naszych przodków. Są to wartości, do których ludzie czasami przywiązują się, by uniknąć odpowiedzialności za osiąganie autentycznego poczucia wartości własnej. Jest to źródło pozornej samooceny. Czy można uczciwie czerpać przyjemność z takich wartości? Oczywiście. Czy mogą one stanowić chwilowe wsparcie dla kruchego, rozwijającego się ego? Być może. Ale nie stanowią one substytutu świadomości, odpowiedzialności,

prawości. Nie są źródłem poczucia skuteczności i szacunku do siebie. Mogą natomiast stać się powodem oszukiwania siebie.

Z drugiej strony ważne zastosowanie ma tutaj zasada samoakceptacji. Niektórzy uczniowie, pochodzący z różnych środowisk etnicznych, którzy pragną się „dopasować", mogą w rezultacie wyprzeć się wyróżniających ich korzeni etnicznych. W takich przypadkach wskazane jest pomóc im docenić unikalne aspekty ich rasy czy kultury, pomóc im „przyjąć" własną historię, tak by nie traktowali swojego dziedzictwa jako czegoś nierzeczywistego czy wstydliwego.

Zadanie wzmacniania samooceny u dzieci jest dzisiaj bardzo ważne, ponieważ wielu młodych ludzi przychodzi do szkoły w stanie takiego stresu emocjonalnego, że może to nad wyraz utrudniać koncentrację na nauce. Robert Reasoner, kurator Moreland School District w Kalifornii, pisze:

> 68% dzieci rozpoczynających naukę szkolną w Kalifornii ma oboje pracujących zawodowo rodziców, co oznacza stosunkowo mało czasu spędzanego z każdym z nich. Ponad 50% uczniów doświadczyło zmiany w rodzinie – separacji, rozwodu, powtórnego małżeństwa. W wielu okręgach przed wstąpieniem do szkoły średniej 68% nie mieszka z biologicznymi rodzicami. 24% to dzieci nieślubne, które nie znają swoich ojców. 24% odczuwa skutki zażywania przez matkę narkotyków. W Kalifornii 25% dzieci przed ukończeniem szkoły średniej będzie molestowane fizycznie lub seksualnie. 25% pochodzi z rodzin z problemami alkoholowymi lub narkotykowymi. 30% żyje w warunkach uznawanych za niższe od przyjętego standardu. 15% to nowi emigranci, dostosowujący się do nowej kultury i nowego języka. Podczas gdy w 1890 roku 90% dzieci mieszkało w jednym domu z dziadkami, a w 1950 roku 40%, obecnie liczba ta spadła do 7%; tak więc znacznie osłabił się system wsparcia. Jeżeli chodzi o życie emocjonalne młodych ludzi, warto rozważyć następujące dane: 30–50% ma myśli samobójcze; 15% dokona próby samobójczej; 41% co dwa, trzy tygodnie upija się; 10% dziewcząt zajdzie w ciążę przed ukończeniem szkoły średniej;

> 30% chłopców i dziewcząt porzuci szkołę przed ukończeniem osiemnastego roku życia[1K].

Nie można oczekiwać, że szkoły dostarczą rozwiązań wszystkich życiowych problemów uczniów. Jednak dobre szkoły – to znaczy dobrzy nauczyciele – mogą mieć olbrzymi wpływ. Jakie sprawy wiążą się z podnoszeniem poziomu samooceny w klasie? Chciałbym podać, w bardzo ogólnym zarysie, podstawowe zagadnienia, które należy rozważyć.

Cele edukacji

Zacznijmy może od tego, co pod pojęciem „cel edukacji" rozumie nauczyciel. Czy podstawym celem jest wychowanie młodego człowieka na „dobrego obywatela"? Wówczas akcent może być położony nie na rozwijanie autonomii lub samodzielnego myślenia, ale na opanowanie wspólnego dla danego społeczeństwa zasobu wiedzy i przekonań, na przyswojenie „reguł" określonej społeczności i często na wpojenie posłuszeństwa względem władzy. Dawniej był to wyraźny cel publicznego systemu edukacyjnego.

W *Breakpoint and Beyond* George Land i Beth Jarman dokonują ciekawej obserwacji, wartej przytoczenia w tym kontekście:

> Niedawno, w październiku 1989 roku, the Association of California School Administrators [Kalifornijski Związek Dyrekcji Szkół], opierając się na tradycyjnym sposobie myślenia, ogłosił: „Celem systemu szkolnego nie jest dostarczanie uczniom wykształcenia". Wykształcenie jednostki jest „środkiem do osiągnięcia prawdziwego celu edukacji, którym jest stworzenie porządku społecznego". Oto liderzy jednego z największych systemów szkolnych na

świecie ogłosili, że uczniowie mogą wkroczyć w XXI wiek, wspierani przez szkoły, które nie uznają ich wykształcenia za swój podstawowy cel![2K]

Dokładnie pamiętam swoje doświadczenia ze szkoły podstawowej i średniej w latach 30. i 40. Wpojono mi, że dwie najważniejsze na świecie cnoty to umiejętność siedzenia cicho i bez ruchu przez długi czas oraz maszerowania w równym rzędzie z jednej klasy do drugiej. Szkoła nie była miejscem, w którym można się nauczyć niezależnego myślenia, zachęcić do asertywności, wzmacnić i pielęgnować swoją autonomię. Była miejscem, w którym uczono się dopasowywać do jakiegoś anonimowego systemu, stworzonego przez anonimowych „innych", nazywanego „światem", „społeczeństwem", „życiem takim, jakie jest". A „życie takie, jakie jest" nie podlegało dyskusji. Ponieważ kwestionowałem wszystko, a cisza i bezruch były dla mnie nie do zniesienia, szybko uznano mnie za trudnego ucznia.

Wielu wspaniałych, błyskotliwych ludzi mówi o swoich ponurych doświadczeniach szkolnych, o nudzie, braku odpowiedniej stymulacji intelektualnej, poczuciu, że ostatnią rzeczą, do której został powołany system edukacyjny, było rozwijanie ich umysłu. Szkoły nie były zainteresowane autonomią, ale produkcją „dobrych obywateli".

„W procesie edukacji – pisze Carl Rogers w *On Becoming a Person* – wypuszczamy konformistów, stereotypy, jednostki, których edukacja jest «ukończona», a nie wolnych, twórczych i oryginalnych myślicieli".

Komentując nauczycielską (i rodzicielską) tendencję do traktowania posłuszeństwa i konformizmu jako podstawowych zalet, do hamowania, a nie wspierania normalnego i zdrowego podążania ku autonomii, Jean Piaget napisał w *The Moral Judgment of the Child*: „Gdy pomyśleć o stałym oporze ludzi wobec autorytarnych metod oraz o godnej podziwu pomysłowości dzieci na całym świecie, służącej omijaniu nakazów

dyscypliny, nie można powstrzymać się od spostrzeżenia, że system, który zezwala na marnotrawienie tak wielkiego wysiłku, zamiast wykorzystać go w duchu kooperacji, jest wypaczony.”

> Tym, kto dzisiaj, w dobie wykształconych pracowników, jest potrzebny i poszukiwany, nie jest posłuszny robot, ale myślący człowiek.

Istnieją podstawy dla nadziei, że nastawienie takie ulega zmianie. Taśma produkcyjna przestała być symbolem zakładu pracy, od kiedy przeszliśmy od społeczeństwa przemysłowego do informacyjnego, a praca umysłowa w znacznym stopniu wyparła pracę mięśni. Tym, kto dzisiaj, w dobie wykształconych pracowników, jest potrzebny i poszukiwany, nie jest posłuszny robot, ale myślący człowiek, który wprowadza innowacje, tworzy, działa w sposób odpowiedzialny, potrafi sam sobą kierować, pozostaje niezależną jednostką efektywnie pracując w zespole, wierzy w swoje siły i zdolność wnoszenia przez siebie wkładu. Tym, czego potrzebuje współczesne miejsce pracy, jest wysoka samoocena. To zaś, czego potrzebuje miejsce pracy, prędzej czy później z konieczności wejdzie w zakres programu szkolnego.

We wcześniejszych formach organizacji gospodarki, gdzie wiele etapów pracy było powtarzalnych i prawie bezmyślnych, posłuszeństwo mogło być cenioną wartością. Rzadko kiedy jest to pierwsza cecha, której dzisiaj poszukuje menedżer. Jane Bluestein, wspaniała nauczycielka pedagogów i specjalistka technik edukacyjnych, które wspierają autonomię, zauważa w *21st Century Discipline*: „Istnieją dowody, że dzieci, które są zbyt posłuszne, mogą mieć trudności w funkcjonowaniu w dzisiejszym świecie pracy”[3K]. Dziś doceniane są inicjatywa i odpowiedzialność za siebie,

ponieważ właśnie tego wymaga podlegające ciągłym zmianom i intensywnie konkurencyjne życie gospodarcze.

Jeżeli szkoły mają się do tej rzeczywistości przystosować, to cele edukacji muszą obejmować więcej czynników niż jedynie opanowanie określonego obszaru wiedzy, którą uczeń ma odtworzyć na egzaminie. Celem musi być nauczenie dzieci, jak myśleć, jak rozpoznawać logiczne sprzeczności, jak być twórczym oraz jak samemu się uczyć. Akcentuję to ostatnie z powodu tempa, w jakim wczorajsza wiedza staje się nieadekwatna do dzisiejszych wymagań: większość zawodów wymaga ustawicznego dokształcania się. Młodzi ludzie muszą uczyć się między innymi, jak korzystać z komputera i bibliotek, by mieć dostęp do pojawiającej się nowej wiedzy, która jest warunkiem awansu zawodowego.

Krytykuje się obecnie, że można ukończyć szkołę średnią i nie potrafić napisać jednego spójnego wypracowania albo podsumować rachunku w restauracji. Ale opanowanie prostych zasad kompozycji literackiej czy arytmetyki, chociaż ważne, nie ociera się nawet o to, co człowiek musi dzisiaj wiedzieć w każdej pracy powyżej stanowiska sprzątacza.

Tak więc z co najmniej dwóch powodów należy włączyć do programu szkolnego pracę nad podnoszeniem samooceny. Po pierwsze, by wspierać młodych ludzi w wytrwałej nauce, w powstrzymaniu się od narkotyków, w unikaniu niechcianej ciąży, w odcinaniu się od aktów wandalizmu oraz w zdobywaniu potrzebnej im wiedzy. Po drugie, by pomóc im przygotować się psychicznie do życia w świecie, w którym największym bogactwem człowieka jest jego umysł.

Przyznam, że nieco drżę, gdy słyszę, jak fachowcy od samooceny i edukacji obwieszczają, iż nauczyciele powinni pomagać uczniom ufać „intuicji” – nie mówiąc ani słowa o tym, by uczyć ich myśleć, rozumieć zasady logiki, mieć szacunek dla rozumu – sugerując tym samym, że

„intuicja” jest wszystkim, czego uczniom potrzeba. Intuicja ma swoje miejsce w szeregu, oczywiście, ale bez racjonalizmu jest niebezpiecznie mało warta zaufania. W najlepszym przypadku nie wystarcza, nieodpowiedzialne jest zatem sugerować młodym ludziom, że jest inaczej. Nikt nigdy nie sugerował, że Charles Manson [muzyk i wielokrotny morderca, obecnie więziony w Kalifornii; posiada szerokie grono gorących zwolenników; stał się postacią kultową – przyp. tł.] nie działał „intuicyjnie”.

Jeżeli właściwym celem edukacji jest dostarczenie uczniom podstaw do efektywnego funkcjonowania w świecie, nie ma niczego ważniejszego od wprowadzania do szkolnego programu kursów na temat sztuki krytycznego myślenia. A jeżeli poczucie własnej wartości oznacza przekonanie, że potrafimy poradzić sobie z wyzwaniami, jakie niesie życie, czy jest coś ważniejszego niż nauczenie się posługiwania własnym umysłem?

Jesteśmy istotami myślącymi i twórczymi. Uznanie tego faktu musi znaleźć się w centrum filozofii edukacji. Kiedy funkcjom tym zapewnimy naczelną wartość w programie edukacji, będziemy wspierać samoocenę.

Nauczyciele i osoby odpowiedzialne za układanie programów szkolnych muszą zadać sobie pytanie: W jakim stopniu moja praca przyczynia się do tego, by młodzi ludzie stawali się myślącymi, innowacyjnymi i twórczymi ludźmi?

Poczucie własnej wartości nauczyciela

Podobnie jak rodzicom, tak nauczycielom łatwiej wspierać rozwój samooceny u uczniów, kiedy sami stanowią wzór zdrowego, afirmującego poczucia siebie. W istocie niektóre badania wskazują, że jest to nadrzędny czynnik określający zdolność nauczyciela do podnoszenia poziomu samooceny ucznia[4K]. Nauczyciele o niskiej samoocenie są bardziej karcący,

niecierpliwi i autorytarni. Skupiają się raczej na słabościach dzieci niż mocnych stronach. Wzbudzają postawy lękowe, obronne i uzależnieniowe[5K].

> Nauczyciele o niskiej samoocenie są zazwyczaj ludźmi nieszczęśliwymi.

Nauczyciele o niskiej samoocenie są nadmiernie uzależnieni od zewnętrznej aprobaty. Czują, że to inni ludzie są źródłem ich „poczucia własnej wartości". Nie są więc w stanie uczyć, że poczucie własnej wartości musi wypływać z wnętrza. Wykorzystują własną aprobatę i dezaprobatę do manipulacji uczniami, by wymusić posłuszeństwo i konformizm, ponieważ takie podejście jest skuteczne wobec nich. Uczą, że samoocena zależy od „akceptacji ze strony dorosłych i rówieśników". Wykazują raczej zewnętrzne, a nie wewnętrzne podejście do samooceny, pogłębiając w ten sposób problemy z poczuciem własnej wartości, które uczniowie być może już mają.

Co więcej, nauczyciele o niskim poziomie samooceny są zazwyczaj ludźmi nieszczęśliwymi, takie zaś osoby często preferują poniżające i destrukcyjne techniki kontroli nad klasą.

Uczniowie obserwują nauczycieli po części po to, by uczyć się na tej podstawie „dojrzałych zachowań". Jeżeli widzą wyśmiewanie i złośliwość, często uczą się sami je stosować. Jeżeli słuchają języka pozbawionego szacunku, często okrutnego, posługują się nim we własnych reakcjach. Jeżeli zaś widzą życzliwość i akcent kładziony na to, co pozytywne, mogą uczyć się włączać te cechy do repertuaru własnych zachowań. Jeżeli są świadkami uczciwości, mogą przyswoić sobie postawę uczciwości. Kiedy odbierają sygnały współczucia wobec siebie i widzą, że okazywane jest ono

również innym, mogą współczucie zinternalizować. Jeżeli widzą wysoką samoocenę, mogą uznać, że jest to cecha warta zdobycia.

Ponadto, jak pisze Robert Reasoner:

> Nauczyciele z wysoką samooceną są (…) bardziej skłonni pomagać dzieciom w opanowywaniu strategii rozwiązywania problemów, niż dawać rady czy nie doceniać wagi tego, co dzieci uznają za problem. Nauczyciele tacy budują u uczniów poczucie zaufania. Opierają kontrolę nad klasą na zrozumieniu, współpracy, zaangażowaniu, rozwiązywaniu zadań i wzajemnym szacunku. Ten pozytywny związek pozwala dzieciom uczyć się i rozwijać poczucie pewności siebie oraz umiejętność niezależnego funkcjonowania.[6K]

Tym, co jest wspólne dla wspaniałego nauczyciela, wspaniałego rodzica, wspaniałego psychoterapeuty i wspaniałego trenera, jest głęboka wiara w potencjał osoby, na której im zależy, przekonanie co do tego, kim może ona być i czego dokonać, oraz umiejętność przekazania tego przekonania w czasie interakcji. „Zawsze byłem słaby z matematyki – mówi pacjent – i wiedziałem, że nigdy nie będę dobry, dopóki nie spotkałem nauczycielki, która nie zechciała w to uwierzyć. Wiedziała, że zdołam się nauczyć, a jej pewność miała moc, której nie potrafiłem się oprzeć”. Umiejętność inspirowania uczniów w taki sposób nieczęsto spotykana jest u nauczycieli, którzy niezbyt wierzą w samych siebie.

Nauczyciele o wysokiej samoocenie rozumieją, że jeżeli chcą wspierać poczucie własnej wartości u innych, muszą odnosić się do nich z perspektywy własnej percepcji ich wartości, w atmosferze akceptacji i myśl ta cały czas im przyświeca. Wiedzą, że większość z nas ma tendencję do niedoceniania własnych możliwości, i myśl ta cały czas im przyświeca.

Większość z nas potrafi więcej, niż się tego spodziewa. Kiedy stanie się to jasne dla nauczycieli, przekonaniem tym zarażą się i inni.

Czasami może być trudno wierzyć w drugiego człowieka, gdy on sam w siebie nie wierzy. Jednak jednym z największych darów, jaki może uczniowi ofiarować nauczyciel, jest odmowa zaakceptowania jego zaniżonego obrazu siebie, patrzenie dalej, ku silniejszemu ja, które istnieje, choćby tylko jako potencjał. (Po części można tego dokonać, uświadamiając uczniowi istnienie opcji, których wcześniej nie dostrzegał, oraz dzieląc zadania na mniejsze, łatwiejsze do ogarnięcia fragmenty, których rozwiązanie wchodzi w zakres jego kompetencji – stwarzajac w ten sposób fundament, na którym może dalej sam budować.) Wysokie poczucie własnej wartości nauczyciela może dzieło to ułatwić.

> Jednym z największych darów, jaki może uczniowi ofiarować nauczyciel, jest odmowa zaakceptowania jego zaniżonego obrazu siebie.

Dlatego na konferencjach dla nauczycieli często poświęcam dużo czasu na omówienie, co można zrobić, by podnieść *własny* poziom samooceny, a nie poziom samooceny uczniów. Przypomnijcie sobie guru, który miał słabość do słodyczy…

Oczekiwania

Pozwolić dziecku odczuć, że jest akceptowane, nie jest równoznaczne ze stwierdzeniem: „Niczego od ciebie nie oczekuję”. Nauczyciele, którzy pragną, by uczniowie dali z siebie wszystko, na co ich stać, muszą przekazać, że tego właśnie oczekują.

Badania świadczą, że oczekiwania nauczycieli stają się samospełniającymi się przepowiedniami. Jeżeli nauczyciel spodziewa się,

że dziecko dostanie szóstkę – lub jedynkę – oczekiwania z reguły stają się rzeczywistością. Jeżeli nauczyciel będzie wiedział, w jaki sposób przekazać uczniowi: „Jestem absolutnie przekonany, że możesz opanować ten temat, spodziewam się, że zrobisz to, i pomogę ci, jeżeli będziesz tego potrzebował”, dziecko poczuje, że jest otoczone opieką, wsparciem i zaufaniem. Klasa, w której oczekuje się od uczniów, że dadzą z siebie wszystko, wspomaga pogłębianie zarówno wiedzy, jak i poczucia własnej wartości.

Środowisko klasowe

Jeżeli jednym czynnikiem kształtowania wysokiej samooceny u uczniów jest zasadniczy cel systemu edukacyjnego, a drugim – samoocena nauczyciela, to trzecim czynnikiem jest środowisko klasowe. Chodzi tu o sposób, w jaki dziecko jest traktowane przez nauczyciela, i jak postrzega traktowanie innych dzieci.

1. Godność dziecka. Jedną z bolączek dzieciństwa jest fakt, że często nie jest się traktowanym poważnie przez dorosłych. Bez względu, czy bez pardonu wypraszamy dziecko z pokoju, czy też zachwycamy się, jak jest „urocze”, większość z nich nie jest przyzwyczajona do tego, by ich osobista godność była respektowana. Nauczyciel, który traktuje wszystkich uczniów z uprzejmością i szacunkiem, wysyła klasie sygnał: znaleźliście się w środowisku, w którym stosowane są być może inne zasady niż te, do których jesteście przyzwyczajeni. W tym świecie wasza godność i odczucia mają znaczenie. To prosty sposób, w jaki nauczyciel może zacząć stwarzać warunki wspierające poczucie własnej wartości.

Przypominam sobie incydent sprzed wielu lat, kiedy zostałem zaproszony na spotkanie z wybitnie utalentowanymi dziećmi. Podczas

wystąpienia prosiłem, by powiedziały, jak to jest być uznawanym za „utalentowane dziecko”. Dzieci mówiły z entuzjazmem o plusach, ale i o minusach. Niektóre mówiły, jak to niewygodnie być „chlubą rodziny”. Inne wspomniały o wysokich oczekiwaniach rodziców, które niekoniecznie pokrywają się z ich własnymi zainteresowaniami i potrzebami. Mówiły, że chcą być traktowane jak „normalni ludzie”. Mówiły też o tym, że nawet kochający rodzice niekoniecznie traktują je poważnie.

W klasie oprócz uczniów obecni byli: większość nauczycieli, zastępca dyrektora i szkolny psycholog. Po zakończeniu rozmowy wielu uczniów otoczyło mnie, by zadać dalsze pytania. Wówczas przyłączyła się zastępczyni dyrektora i zapytała o coś chłopca w wieku około 11 lat. W połowie jego odpowiedzi podszedł do nas psycholog i zaczął mówić coś do zastępczyni. Ta odwróciła się do chłopca plecami i odeszła w połowie wypowiadanego przez niego zdania. Zaskoczony, spojrzał na mnie i rozłożył ręce, jakby chciał powiedzieć: „Co można zrobić, gdy ma się do czynienia z dorosłymi? Nic nie chwytają”. Uśmiechnąłem się ze zrozumieniem i rozłożyłem ręce naśladując jego gest, jakbym mówił: „Fakt, co można zrobić?” Gdyby dyrektorka rozmawiała z kimś dorosłym, a nie z dzieckiem, i kolega przeszkodziłby jej w rozmowie bez słowa przeprosin lub wytłumaczenia, i gdyby ona odwróciła się do dorosłego plecami, nie mówiąc nawet „przepraszam”, obydwoje zostaliby uznani za bardzo źle wychowanych (pomijam, że gdyby chodziło o osobę dorosłą, zapewne nie doszłoby do takiej sytuacji). Dlaczego brak kultury jest akceptowany w odniesieniu do młodych ludzi? Jaka wiadomość jest przekazywana? Że szacunek należy się tylko ludziom dorosłym?

2. Sprawiedliwość w klasie. Dzieci są nad wyraz wyczulone na punkcie sprawiedliwości. Jeżeli widzą na przykład, że nauczyciel stosuje te same zasady, rozmawiając zarówno z chłopcami, jak i dziewczętami, czarnymi

i białymi – zapamiętują tę lekcję, dostrzegają spójność postępowania nauczyciela i umacniają swoje poczucie bezpieczeństwa. Z drugiej strony faworyzowanie (lub deprecjonowanie) kogoś zatruwa atmosferę w klasie. Wzmaga poczucie izolacji, odrzucenia i zmniejsza przekonanie dzieci, że żyją w świecie, z którym będą mogły sobie poradzić. Nauczyciel nie może zmienić tego, że jednego ucznia lubi bardziej niż drugiego, ale profesjonaliści wiedzą, jak radzić sobie ze swoimi uczuciami. Potrafią trzymać się określonych norm zachowania. Dziecko musi być przekonane, że w klasie sprawiedliwość bierze górę nad sympatiami. Nauczyciel, który tego nie rozumie, może zrobić z ośmiolatka cynika, któremu nie zależy już, by dawać z siebie wszystko, na co go stać.

3. Docenianie siebie. Kiedy nauczyciel pomaga dziecku czuć się dostrzeganym, dostarczając mu odpowiednich informacji zwrotnych, pobudza jego świadomość siebie. Kiedy nie osądza, ale opisuje to, co widzi, pomaga dziecku zobaczyć siebie. Kiedy zwraca uwagę na mocne strony, sprawia, że dziecko zaczyna siebie doceniać.

Jednakże nauczyciele często koncentrują się nie na mocnych, a na słabych stronach. Johnny jest dobry z angielskiego, ale słaby z matematyki, więc cały nacisk kładziony jest na matematykę. Matematyki trzeba się nauczyć, więc to zrozumiałe, ale mimo wszystko jest to błąd. Nie polega on na tym, że nauczyciel mówi, iż matematyce trzeba poświęcić więcej uwagi – bo trzeba. Błąd polega na tym, że nauczyciel uważa to za ważniejsze od postępów na lekcjach angielskiego. Jeżeli chłopiec jest dobry z angielskiego, to powód, by zachęcić go, aby czytał i pisał więcej, nie mniej. Na ogół nauczyciel wzywa rodziców, gdy dziecko ma kłopoty. Są jednak podstawy, by sądzić, że znacznie bardziej skuteczne byłoby wezwanie ich, gdy dziecko radzi sobie dobrze. Można wówczas omawiać też trudności, ale nie traktować ich jako najważniejszego elementu sytuacji.

Pomóżmy Johnny’emu uświadomić sobie i docenić jego mocne strony. Może to wskazać, gdzie leży jego pasja, i pokazać jego przyszłą drogę.

Mówiąc zaś o niedociągnięciach Johnny’ego, nauczyciel może albo skupiać się na jego słabościach w sposób, który rani samoocenę („Do niczego w życiu nie dojdziesz, jeżeli nie potrafisz nauczyć się tego czy tamtego – co się z tobą dzieje?”), albo inspirować go, by rozciągnął swą kompetencję na nowy obszar, tak by praca nad matematyką podbudowywała jego samoocenę („Postaraj się, nawet jeżeli to trudne”). Skupiać się należy zawsze na tym, co pozytywne.

Czasami dziecko nie jest w pełni świadome swoich mocnych stron. Zadaniem nauczyciela jest pomóc mu w ich uświadomieniu. Nie ma to nic wspólnego z pustymi komplementami. Każde dziecko robi coś dobrze. Każde dziecko ma jakieś mocne strony. Trzeba je tylko odnaleźć, zidentyfikować i wesprzeć. Nauczyciel powinien być poszukiwaczem złota. Spróbuj sięgnąć myślami wstecz, jakie to byłoby uczucie znaleźć się w klasie, której nauczyciel uważałby, że nie ma ważniejszego zadania niż odkrywać to, co dobre w tobie – twoje możliwości i zalety – i pomagać ci bardziej je sobie uświadamiać. Czy zainspirowałoby w tobie to, co najlepsze? Czy byłoby to otoczenie, które motywowałoby cię do rozwoju i nauki?

4. Uwaga. Każde dziecko potrzebuje, by poświęcać mu uwagę, a niektóre bardziej od innych. Jest jednak pewien typ uczniów często ignorowany – to ci, którzy nadzwyczaj dobrze się uczą, ale są nieśmiali, cisi, chowają się za plecami innych. Nauczyciel musi szczególnie postarać się, by ich ośmielić. Może tego dokonać, zadając pytanie: „Clara, jakie jest twoje zdanie?”, albo: „Co o tym myślisz, Charles?” Czasami dobrze jest poprosić takiego ucznia, by pomógł słabszemu koledze, tak aby dziecko mogło wyjść z izolacji i odczuć swoją skuteczność względem drugiej osoby. (Nie chodzi tu

o altruizm, lecz o to, by dziecko poczuło, że jest kompetentne w relacjach międzyludzkich. „Wzajemna pomoc rówieśników – zauważa nauczyciel Kenneth Miller – jest jedną z najlepszych modyfikacji wprowadzonych w dzisiejszych amerykańskich szkołach”[7K].) Czasami warto poprosić, by nieśmiały uczeń został po lekcjach przez parę minut, i nawiązać z nim bardziej osobistą więź; wysłać sygnał, że się go dostrzega i docenia.

To sygnał, którego potrzebuje i na który zasługuje każdy uczeń. A nade wszystko potrzebna jest informacja, że liczą się jego myśli i uczucia. Tragedia wielu dzieci polega na tym, że jeżeli rok po roku nie dostają od dorosłych takich sygnałów, od pewnego momentu to, co myślą i czują, zacznie się liczyć coraz mniej dla nich samych. Problem jest jeszcze bardziej złożony, gdy dzieci, które traktują siebie tak, jakby się nie liczyły, są chwalone za brak egoizmu.

5. Dyscyplina. W każdej klasie obowiązują zasady, których trzeba przestrzegać, by można było realizować program nauczania. Mogą one być narzucone mocą nauczycielskiej władzy albo wyjaśnione w taki sposób, by pobudzić do myślenia i zrozumienia. Jane Bluestein pisze:

> Kiedy prosimy uczniów o zrobienie czegoś, zazwyczaj mamy lepszy powód niż „bo ja tak powiedziałem”. Podając im faktyczny, logiczny i konkretny powód danego ograniczenia czy reguły – żeby pisaki nie wyschły, żebyśmy nie przeszkadzali nikomu, schodząc po schodach, żeby nikt się nie potknął i nie przewrócił – wzbudzamy zaangażowanie i współpracę nawet wśród zbuntowanych uczniów[8K].

Nauczyciel może myśleć o zasadach w dwojaki sposób. Może zastanawiać się: „Jak mam zmusić uczniów, by zrobili to, co musi być zrobione?”, albo „Jak mam ich zainspirować, by chcieli zrobić to, co musi być zrobione?”.

Pierwsze podejście ustawia uczniów na pozycji przeciwnika; w najlepszym razie owocuje posłuszeństwem, powodując jednocześnie zależność. Drugie jest wyrazem życzliwości; przynosi współpracę, pobudzając jednocześnie do odpowiedzialności za siebie. Pierwsze grozi bolesnymi konsekwencjami. Drugie ukazuje wartości – i daje poczucie siły. Które z nich jest wygodniejsze dla nauczyciela, zależy w dużym stopniu od jego poczucia skuteczności jako człowieka.

Nauczyciel może mieć czasami wrażenie, że motywować ucznia można jedynie, opierając się na impulsie unikania tego, co negatywne, a nie na dążeniu do pozytywnego. Być może. Jednak stosowanie tej strategii jako jedynej lub dominującej uszczupla psychiczne siły. Sprawia, że ucieczka od bólu staje się ważniejsza od doznawania radości, co prowadzi do ograniczania siebie (swoich myśli i uczuć), a nie do autoekspresji i rozwoju.

W książce *Teacher Effectiveness Training* Tom Gordon proponuje, by uczniowie uczestniczyli w procesie ustalania reguł. Doradza, by zachęcać ich do myślenia, co jest potrzebne, by klasa funkcjonowała prawidłowo. Służy to nie tylko stymulowaniu współpracy, ale również promowaniu większej autonomii.

„Esencją dyscypliny – pisze Haim Ginott – jest znalezienie skutecznej alternatywy dla kary”. W rozdziale o dyscyplinie opisuje wspaniałe strategie motywowania uczniów, które wzmacniają, a nie osłabiają samoocenę.

Problemy związane z dyscypliną często wynikają z faktu, że dzieci przychodzą do szkoły z wyniesionymi z domu negatywnymi oczekiwaniami wobec zachowań dorosłych. Nie uświadamiając sobie swojej motywacji, mogą okazywać wrogość lub torpedować lekcje, tak by zasłużyć na poniesienie kary, do czego są przyzwyczajone. Mogą prowokować gniew, ponieważ „wiedzą”, że gniew się im należy. Zadaniem

nauczyciela jest nie dać się „uzależnić” od tej strategii i nie spełniać najgorszych oczekiwań tych uczniów. Choć w kontakcie z nimi może być trudno zachować szacunek i empatię, jednak nauczyciel, który jest wystarczająco mądry i dojrzały, może wywrzeć na nich wielki wpływ.

Współczucie i szacunek nie oznaczają braku stanowczości.

Moim celem nie jest analiza strategii utrzymywania dyscypliny w klasie. Doskonałe opracowanie tego tematu, poza książkami Ginotta, można znaleźć w *21st Century Discipline* autorstwa Jane Bluestein. Wykazuje ona wielką pomysłowość, ilustrując, w jaki sposób nauczyciel może utrzymać dyscyplinę, wzmacniając jednocześnie autonomię ucznia.

Opisuje – na przykład – dobrze znaną, ale często ignorowaną zasadę, że pozwalając uczniowi ponieść logiczne konsekwencje jego złego zachowania, można je skuteczniej wyeliminować, niż stosując karę. Pod koniec lekcji pewna klasa zawsze stawała się leniwa i niechętna do współpracy. Pewnego razu nauczycielka powiedziała, że uczniowie będą mogli wyjść na przerwę dopiero po ukończeniu zadania. Kiedy znaleźli się w stołówce, jedzenie było zimne i nie było dań do wyboru. Następnego dnia wykonano zadania i posprzątano na ławkach dwie minuty przed dzwonkiem. „Nadal jestem pod wrażeniem, że z dnia na dzień poznali się na zegarku.” Pisze:

> W (…) relacjach autorytarnych złe zachowanie uczniów pobudza nauczyciela do stosowania siły i kontroli. Natychmiastową reakcją jest myśl: „Jak mogę nauczyć ich posłuszeństwa?” Natomiast w szkole XXI wieku wnioski, które należy wyciągnąć ze złego zachowania, wynikają z faktycznych konsekwencji tego zachowania, a nie z racji sprawowania przez nauczyciela władzy. (…) W przykładzie (leniwej klasy) uczniowie spóźnili się na obiad z powodu złego wyboru, jakiego dokonali, a nie obmyślonej przez

nauczyciela kary. Kiedy kończyli wszystko na czas, nie było powodu, by nadal ponosili negatywne konsekwencje (zimny obiad).

Ostatnie słowo na ten temat: Jeżeli jednych nauczycieli niska samoocena może popchnąć do sztywnych, karzących, a nawet sadystycznych zachowań, u innych może wywołać bezsensowną „permisywność", która sygnalizuje kompletny brak autorytetu, co w efekcie może prowadzić do anarchii w klasie. Współczucie i szacunek nie oznaczają braku stanowczości. Kapitulacja wobec niszczących czynników w klasie oznacza rezygnację z nauczycielskich obowiązków. Dobrzy nauczyciele rozumieją, że standardy akceptowalnych zachowań są potrzebne. Ale rozumieją także, że stanowczość nie wymaga i nie powinna za sobą pociągać obrażania lub reakcji nakierowanych na obniżenie czyjegoś poczucia osobistej wartości. Jedną z cech wspaniałego nauczyciela jest mistrzostwo, z jakim potrafi sprostać temu wyzwaniu.

By osiągnąć pożądane rezultaty, nauczyciele czasami muszą posługiwać się własną inwencją. Nie można sprowadzić sposobów rozwiązywania problemów do listy metod, które pasują do każdej sytuacji. Znana mi nauczycielka rozwiązała klasowy problem, prosząc największego i najhałaśliwszego chłopca, kiedy pozostali w klasie sami, by wykorzystując swoje naturalne zdolności przywódcze, pomógł jej przekonać kolegów do grzeczniejszego zachowania. Chłopak wyglądał na zdezorientowanego, ewidentnie nie wiedział, co odpowiedzieć. Jednak

szybko przeważył w nim spokój, a chłopiec poczuł się odpowiedzialny za zadanie i dumny z siebie.

Rozumienie emocji

Jeżeli we właściwej edukacji ma się zawierać rozumienie procesów myślowych, nie powinna ona również pomijać procesów emocjonalnych.

Niestety, wielu rodziców w pośredni sposób uczy swoje dzieci wypierania uczuć i emocji. Niektórym one przeszkadzają: „Przestań się mazać albo naprawdę dam ci powód do płaczu”, „Tylko nie próbuj się złościć!”, „Nie bój się, chcesz, żeby ludzie myśleli, że jesteś babą?”, „Grzeczna dziewczynka nie zna takich uczuć”, „Nie bądź taki podekscytowany, co się z tobą dzieje?”

Emocjonalnie zdystansowani i zahamowani rodzice wychowują emocjonalnie zdystansowane i zahamowane dzieci. Jest to skutkiem nie tylko nadawania otwartych komunikatów, ale także konsekwencję zachowań, które sygnalizują dzieciom, co jest „właściwe”, „pożądane”, „towarzysko akceptowane”.

Ponadto rodzice, którzy akceptują określone nauki religijne, przekazują nieszczęsne przekonanie, że istnieje coś takiego jak „złe myśli” czy „złe emocje”: „To grzech tak czuć!” Dzieci mogą nauczyć się moralnego strachu przed własnym życiem wewnętrznym.

Emocja jest reakcją zarówno umysłową, jak i fizyczną. Jest automatyczną reakcją psychiczną (o aspektach zarówno mentalnych, jak i fizjologicznych) na podświadomą ocenę, co jest dla nas korzystne, a co szkodliwe.[1] Emocje odzwierciedlają wartościującą reakcję na różne aspekty rzeczywistości: „ze mną czy przeciwko mnie”, „dobre dla mnie czy szkodliwe”, „kontynuować czy unikać” i tak dalej. Zagadnienie psychologii emocji omówione zostało w *The Disowned Self*.

Nie wiedzieć, co czujemy, to nie doświadczać tego, co różne sprawy dla nas znaczą. Nieświadomość tę często aktywnie promuje się u dzieci. Można nauczyć dziecko, że emocje są potencjalnie niebezpieczne, że czasami trzeba je wypieać, być ich nieświadomym. Dziecko może nauczyć się nie przyznawać do pewnych emocji, przestać je sobie uświadamiać. Na poziomie psychicznym wypacza świadomość siebie rezygnując z rozpoznawania czy przyznawania się do pewnych uczuć. Na poziomie fizjologicznym wstrzymuje oddech, napina ciało, wzmaga napięcie mięśni i blokuje swobodny przepływ uczuć, wprawiając się w stan częściowego odrętwienia.

Nie chcę sugerować, że rodzice są jedynym powodem uruchamiania mechanizmu represji u dziecka. Nie są. Dzieci mogą same nauczyć się zachowywać równowagę przez odrzucenie niektórych uczuć, co opisuję w *Honoring the Self*. Jednak jest niezaprzeczalne, że zbyt wielu rodziców zachęca do tłumienia emocji, czyniąc z tego cichy warunek swojej aprobaty.

W miarę dorastania dziecko może odcinać się od coraz innych uczuć i coraz bardziej ograniczać siebie, by zaskarbić sobie akceptację, miłość, uniknąć porzucenia. Wyparcie się siebie może być dla niego strategią przetrwania. Nie można od niego oczekiwać, by zrozumiało zgubne, długofalowe tego konsekwencje.

Nauczyciel jest w stanie nauczyć dziecko racjonalnego szacunku dla uczuć, idącego w parze ze świadomością, że można akceptować uczucia, nie dając im sobą kierować. Możemy na przykład nauczyć się przyznawać do strachu i akceptować go, a mimo to iść do dentysty, kiedy zajdzie potrzeba. Możemy nauczyć się przyznawać do złości i mówić o niej, nie uciekając się do bójki. Możemy nauczyć się rozpoznawać, kiedy cierpimy, i przyznawać się do tego uczucia, nie udając obojętności. Możemy nauczyć się być „świadkami” swojej niecierpliwości i podniecenia, zauważać je,

a mimo to nie rozpoczynać zabawy przed ukończeniem zadania domowego. Możemy nauczyć się rozpoznawać swoje uczucia seksualne i akceptować je, nie dając się im kontrolować w samodestrukcyjny sposób. Możemy nauczyć się rozpoznawać i akceptować emocje, nie tracąc głowy. Możemy nauczyć się myśleć w kategoriach: Co moje uczucia mogą o mnie powiedzieć? Co powinienem rozważyć lub przemyśleć?

Możemy nauczyć się, że ból lub lęk, z którymi się zmierzymy, są znacznie mniej niebezpieczne niż ból i lęk, których istnieniu zaprzeczamy. Możemy nauczyć się, że jesteśmy odpowiedzialni za to, jak zdecydujemy się *postąpić*, ale same *uczucia* nie są ani moralne, ani niemoralne; po prostu są.

Dzisiaj niektórzy ludzie uczą się tego tylko w trakcie psychoterapii. Ale w przyszłości nikt nie ukończy szkoły średniej, nie zaznajomiwszy się z tymi zasadami. Będą one stanowić integralną część procesu edukacji, ponieważ są tak ważne dla prowadzenia dobrego życia.

> Możemy nauczyć się rozpoznawać i akceptować swoje emocje, nie tracąc przy tym głowy.

Nie trzeba dodawać, że jeżeli nauczyciel ma odnieść sukces w nauczaniu samoakceptacji, musi szczerze akceptować uczucia uczniów, stwarzać warunki, w których akceptacja jest odczuwana przez wszystkich. Dzieciom, które czują się akceptowane, łatwiej akceptować siebie.

Temat ten był poruszany wcześniej, w ramach dyskusji o skutecznym rodzicielstwie; z konieczności mówimy o nim ponownie w tym miejscu. Zresztą niemal wszystkie zasady opisane w poprzednim rozdziale znajdują zastosowanie w szkole. Na przykład traktowanie błędów z życzliwością, a nie jako powodu do wstydu: ze względów, które – rozumiem – są już

jasne, sposób reagowania nauczyciela na błędy uczniów może mieć wpływ na pozostałą część ich życia.

Niewiele współczesnych szkół uczy sztuki myślenia, a jeszcze mniej uczy tego, co powiedzieliśmy o emocjach. Jednak szkoły przyszłości będą musiały zmierzyć się z tym zadaniem.

Stosunki międzyludzkie

Kolejnym przedmiotem, który trzeba będzie wprowadzić do szkół, jest kompetencja interpersonalna.

Jeżeli wysoka samoocena jest przekonaniem o umiejętności radzenia sobie z podstawowymi wyzwaniami, jakie stawia nam życie, to jednym z tych wyzwań jest efektywne porozumiewanie się z innymi ludźmi. Oznacza to takie porozumiewanie, dzięki któremu nasze interakcje są z reguły odbierane jako pozytywne i zadowalające zarówno dla nas, jak i dla innych. Warto zauważyć, że obecnie około 95% pracujących jest zatrudnionych w przedsiębiorstwach, zatem współpracuje z innymi ludźmi. Jeżeli nie mają poczucia bezpieczeństwa i umiejętności interpersonalnych, perspektywy ich potencjalnych osiągnięć są zazwyczaj bardzo ograniczone. Każda lista czterech czy pięciu najważniejszych atrybutów zapewniających sukces zawiera umiejętność kooperacji ze współpracownikami. Co prawda ludzie, którzy tę umiejętność opanowali w słabym stopniu, mogą czasami odnosić sukcesy, ale jest to droga wyboista i pełna przeciwieństw.

> Wiele wiemy o umiejętnościach, które składają się na kompetencję w relacjach międzyludzkich – wiedza ta powinna być częścią edukacji młodego człowieka.

Wiemy na przykład, że najlepsze relacje międzyludzkie opierają się na szacunku do siebie samego i szacunku do innych. Wiemy, że strategia

negocjacji „wygrany–wygrany” (*win–win*), w efekcie której zyskują obydwie strony, jest lepsza od strategii „wygrany–przegrany”, w której zysk jednej strony jest stratą dla drugiej (temat ten jest coraz częściej poruszany w literaturze z dziedziny biznesu). Wiemy, że uczciwe i sprawiedliwe postępowanie z ludźmi zapewnia im poczucie bezpieczeństwa, które jest potrzebne, by dawali z siebie maksimum swoich możliwości. Wiemy, że życzliwość, współczucie i wzajemna pomoc – bez poświęcania siebie – służą interesom wszystkich. Wiemy, że ludzie, którzy dotrzymują słowa i obietnic oraz wywiązują się ze zobowiązań, wzbudzają zaufanie i chęć współpracy, a ci, którzy tego nie robią – nie. Wiemy, że ludzie sukcesu szukają rozwiązań, a przegrani szukają winnych. Wiemy, że umiejętność ustnej i pisemnej komunikacji, zwłaszcza w miejscu pracy, jest w gruncie rzeczy najważniejszą determinantą sukcesu w karierze zawodowej. Wiemy o znaczeniu aktywnego słuchania, adekwatnej informacji zwrotnej i o roli empatii – oraz o tym, co się dzieje, gdy tych elementów brakuje. Wiemy, że odpowiedzialność za siebie oraz gotowość brania na siebie odpowiedzialności mogą dać zespołowi moc współdziałania, której nie można osiągnąć w żaden inny sposób. Wiemy, że odpowiedni poziom asertywności może wzbogacić, a nie podważyć wysiłek grupowy, lęk zaś przed asertywnością może go sabotować. Wiemy, że żadna relacja międzyludzka nie może być skuteczna, jeżeli jedna albo obie strony obawiają się normalnej asertywności i autoekspresji.

Czy ta wiedza ma mniejsze znaczenie dla wykształcenia człowieka niż informacje z geografii? Ucząc skuteczności interpersonalnej, jednocześnie

osiągamy dwa cele: pielęgnujemy samoocenę i rozwijamy kompetencję, której oczekuje od nas życie.

Kompetencje i umiejętności

Widzimy zatem, że uczeń, aby mógł rozwijać poczucie własnej wartości, potrzebuje od nauczyciela szacunku, życzliwości, pozytywnej motywacji oraz przekazania podstawowej wiedzy i życiowych umiejętności.

Dzieci przychodzące do szkoły różnią się umiejętnościami. Dobry nauczyciel wie, że uczyć się można jedynie, koncentrując się na mocnych, a nie słabych stronach. Dlatego też podnosi poziom kompetencji (i samooceny) uczniów, dając im zadania dostosowane do ich aktualnego poziomu umiejętności. Sukces tego podejścia umożliwia im uczynienie następnego kroku.

Zadaniem nauczyciela jest umożliwianie odnoszenia sukcesów – i budowanie na nich. Ponieważ dla rozwoju samooceny niezbędne jest, by uczeń doświadczał, że potrafi opanować nową wiedzę, przeto ważne jest, by nauczyciel wiedział, jak ten postęp oceniać.

Kryteria oceny

Jedną z najbardziej niefortunnych praktyk w szkołach jest ocenianie danego ucznia na krzywej wyników klasy. Plasuje to każdego w pozycji rywala wobec pozostałych. Zamiast być wśród najbłyskotliwszych, uczniowie mają powody, by chcieć być wśród słabszych, ponieważ kompetencja innych to zagrożenie dla własnej oceny. Oczywiście niezbędne są kryteria określające postęp i określające poziom opanowania przedmiotu. Nie krytykuję ocen jako takich, ale kryteria te powinny być obiektywne. Normy, które nie określają w obiektywny sposób poziomu zdobytej wiedzy i opanowania

umiejętności, normy, które czynią z uczniów wzajemnych wrogów, nie sprzyjają zdrowej samoocenie.

Jeżeli pisząc dwustronicowe wypracowanie, popełnię pięć błędów, to fakt, że wszyscy inni zrobili ponad dziesięć, nie uczyni ze mnie szóstkowicza. Jeżeli mam się rozwijać i uczyć, tak jak powinienem, muszę być oceniany według rozsądnych standardów kompetencji. Ustalenie takich standardów jest jednym z obowiązków nauczyciela. Posługiwanie się zmiennym systemem oceniania w zależności od poziomu wiedzy uczniów w danej klasie jest niewywiązaniem się z tego obowiązku.

Indywidualne różnice funkcji poznawczych

W przeszłości zakładano, że każdy uczy się w ten sam sposób i jedna metoda nauczania jest skuteczna dla wszystkich. Obecnie wiemy, że ludzie uczą się w różny sposób, mają różne „style poznawcze”, i że najlepsze jest nauczanie dostosowane do indywidualnych potrzeb ucznia[9K]. Dobrze byłoby, gdyby nauczyciele zaczęli wprowadzać tę zasadę do swoich metod nauczania.

Warto zacytować Howarda Gardnera, pionierskiego teoretyka nauk poznawczych:

> Każdy człowiek stanowi unikalną mozaikę inteligencji – sposobów rozumienia świata: językowego, logicznego, matematycznego, przestrzennego, muzycznego, fizycznego (wykorzystywania ciała do rozwiązywania problemów lub wytwarzania przedmiotów), rozumienia innych i rozumienia siebie. Każdy człowiek ma także odmienny styl uczenia się. Niektórzy najlepiej reagują na informacje wzrokowe, inni na werbalne (wykłady, czytanie), jeszcze inni muszą dotknąć lub zaangażować się w świat fizyczny,

by pojąć istotę rzeczy. Kiedy to zrozumiemy, błędem będzie traktowanie wszystkich dzieci, jakby ich umysły były takie same.[10K]

Opracowano systemy, które określają trzy lub cztery główne style uczenia się. Dzięki nim można prezentować materiał w najbardziej skuteczny sposób. Łatwo przewidzieć, że będzie to miało ogromne znaczenie dla poczucia własnej wartości młodych ludzi, którzy w przeszłości musieli zmagać się, by przyjmować styl poznawczy mniej naturalny dla siebie.

Uczniowie posłuszni a uczniowie odpowiedzialni

Porównajmy bardziej tradycjonalne metody z nauczaniem, które wspomaga rozwój poczucia własnej wartości. Zestawmy cechy ucznia posłusznego z cechami ucznia odpowiedzialnego – czyli cechy ucznia, który odczuwa, że „punkt dowodzenia" znajduje się na zewnątrz niego, z cechami ucznia, który odczuwa, że „punkt dowodzenia" znajduje się wewnątrz niego. Kontrast pomoże nam zrozumieć cele „nowej edukacji". Materiał ten pochodzi z książki Jane Bluestein *21st Century Discipline*.

Cechy ucznia posłusznego	**Cechy ucznia odpowiedzialnego**
1. Motywowany czynnikami zewnętrznymi, np. potrzebą posłuszeństwa względem autorytetów i zdobycia akceptacji z zewnątrz.	1. Motywowany czynnikami wewnętrznymi, np. potrzebą dokonywania własnych wyborów i doświadczenia ich konsekwencji.
2. Posłuszny nakazom.	2. Dokonuje wyborów.
3. W obliczu braku autorytetów może brakować mu poczucia pewności do efektywnego funkcjonowania; wykazuje mało inicjatywy; czeka na polecenia.	3. W obliczu braku autorytetów ma większą pewność siebie, by funkcjonować efektywnie; przejawia inicjatywę.
4. Samoocena określana z zewnątrz; czuje się wartościowy tylko wtedy, gdy zyskuje aprobatę.	4. Samoocena określana wewnętrznie, niezależnie od aprobaty czy dezaprobaty z zewnątrz.
5. Czuje: „Jestem tożsamy z moim zachowaniem" (i prawdopodobnie ktoś	5. Wie: „Nie jestem tożsamy z moim zachowaniem, choć jestem za nie

inny mnie tak uformował).	odpowiedzialny”.
6. Ma trudność w dostrzeganiu związku pomiędzy zachowaniem i jego konsekwencjami.	6. Lepiej potrafi dostrzegać związki pomiędzy zachowaniem i jego konsekwencjami.
7. Ma trudność w dostrzeganiu możliwości wyboru i opcji; trudności w podejmowaniu decyzji.	7. Ma lepszą umiejętność dostrzegania możliwości wyboru i podejmowania decyzji.
8. Ma poczucie bezradności i zależności od nauczyciela.	8. Ma poczucie osobistej siły i niezależności.
9. Działa według zewnętrznego systemu wartości (zazwyczaj systemu kogoś ważnego, „znaczących innych”), który może być dla niego niewłaściwy, a nawet szkodliwy.	9. Działa według wewnętrznego systemu wartości (zgodnie z tym, co dla niego najlepsze i najbardziej bezpieczne), biorąc jednocześnie pod uwagę potrzeby i wartości innych.
10. Posłuszny; czasem myśli samodzielnie.	10. Myśli samodzielnie; czasem jest posłuszny.
11. Brak zaufania do sygnałów wewnętrznych i umiejętności działania we własnym interesie.	11. Zaufanie do sygnałów wewnętrznych i umiejętność działania we własnym interesie.
12. Ma trudności w przewidywaniu efektów i konsekwencji działań.	12. Potrafi lepiej przewidzieć efekty i konsekwencje działań.
13. Ma trudności w zrozumieniu i wyrażaniu osobistych potrzeb.	13. Lepiej rozumie i wyraża osobiste potrzeby.
14. Ma ograniczoną umiejętność zaspokajania potrzeb bez urażania siebie lub innych.	14. Ma większą umiejętność zaspokajania własnych potrzeb bez urażania siebie lub innych.
15. Ma ograniczone umiejętności negocjacji; podejście „ty wygrywasz – ja przegrywam”.	15. Ma lepiej rozwinięte umiejętności negocjacji; podejście „ty wygrywasz – ja wygrywam”.
16. Uległy.	16. Kooperujący.
17. Nastawiony na unikanie kary, „schodzenie nauczycielowi z oczu”.	17. Zaangażowany w zadanie, odczuwa efekty pozytywnych wyborów.
18. Może odczuwać konflikt między potrzebami wewnętrznymi a zewnętrznymi (to, czego chcę, a to, czego chce nauczyciel); może doznawać poczucia winy lub buntu.	18. Lepiej potrafi rozwiązać konflikt między potrzebami wewnętrznymi a zewnętrznymi (to, czego chcę, a to, czego chce nauczyciel); mniejsze tendencje do doznawania poczucia winy lub do buntu.
19. Może dokonywać niewłaściwych wyborów, by uniknąć dezaprobaty lub odrzucenia („by koledzy bardziej mnie lubili”).	19. Może dokonywać niewłaściwych wyborów, by odczuć osobiste konsekwencje i zaspokoić ciekawość.

Implikacje moralne

By uprzedzić jeden z wniosków, do których zmierzam, chcę zwrócić uwagę na pewien moralny aspekt przejścia od ideału posłuszeństwa do ideału odpowiedzialności. Podczas gdy posłuszny uczeń będzie w określonych okolicznościach poświęcał siebie dla innych (takie było zachowanie ludzi posłusznych w całej historii człowieka), uczeń wysoce odpowiedzialny będzie uczył się działać poza obrębem paradygmatu poświęcenia. To właśnie zawarte jest *implicite* w podejściu „wygrany–wygrany", choć, niestety, nie zostało przyjęte *explicite*. Przy pełni rozwoju uczeń odpowiedzialny może przyswoić nową koncepcę stosunków międzyludzkich, która odrzuca składanie ofiary z życia człowieka.

Z jednej strony będzie znacznie mniej skłonny poświęcać innych w imię realizacji własnych celów. Z drugiej będzie znacznie mniej skłonny, by zostać złożonym w ofierze w imię rzekomego „wyższego dobra" albo rzekomo „wyższej wartości", to znaczy dla realizacji celów innych ludzi. Będzie na przykład znacznie mniej skłonny poświęcić życie osobiste dla dobra firmy (lub plemienia) czy zginąć (albo zabijać) na wojnie wywołanej przez przywódców politycznych z przyczyn niegodnych ludzkiej inteligencji.

Posłuszny uczeń nauczył się nie kwestionować autorytetów. Odpowiedzialny jest przygotowany do kwestionowania i, jeżeli zajdzie taka potrzeba, podważania wszystkiego. Jak zobaczymy bardziej wyraźnie w następnym rozdziale, tego właśnie oczekuje rynek. A w szerszym sensie – tego oczekuje cywilizacja.

Program podnoszenia samooceny

Wielu nauczycieli opracowało specjalne programy szkolne, które mają służyć budowaniu poczucia własnej wartości u uczniów. Wspomnę tylko

dwa, które znam i podziwiam. Powoływałem się już na książkę Roberta Reasonera *Building Self-Esteem: A Comprehensive Program for Schools*. Program ten został przyjęty w sporej liczbie szkół w Kalifornii. Jego sukces – wyznaczany w kategoriach podniesienia średniej ocen, zwiększenia frekwencji, znacznego spadku liczby uczniów porzucających szkołę, ciąż nastolatek, uzależnienia od narkotyków, gwałtownego spadku aktów wandalizmu – jest spektakularny. Większość szkół, w których program wprowadzono, została później oceniona przez niezależną agencję jako najlepsze w Kalifornii.

Kolejnym wspaniałym programem jest *Personal and Social Responsibility*, autorstwa Constance Dembrowsky[11K]. Celem tego kursu nie jest bezpośrednie podnoszenie poziomu samooceny, ale rozwijanie poczucia odpowiedzialności i takich umiejętności, które wywołują poczucie własnej skuteczności, co oznacza, że w istocie jest to program podnoszący samoocenę, chociaż nie tak został nazwany. Przeznaczony dla nastolatków, może być skuteczny zwłaszcza w pracy z młodzieżą z grup ryzyka. Pani Dembrowsky jest czołowym reprezentantem podejścia do samooceny, które odnajduje jej źródła we wnętrzu, a nie na zewnątrz. Koncentruje się na tym, czego musi nauczyć się młody człowiek, by uzyskać poczucie osobistej siły.

Mam nadzieję, że również moja książka przyczyni się do powstania nowych programów szkolnych dotyczących zdrowego poczucia własnej wartości, napisanych z myślą o rozwoju u młodych ludzi sześciu jej filarów.

Frustracje, napięcia i wyzwania, przed którymi stają nauczyciele, każdego dnia wystawiają na próbę ich samoocenę, energię i poświęcenie. Podtrzymać wizję, która najlepszym z nich towarzyszyła od początku, przez wszystkie lata kariery, wierzyć, że ich zadaniem jest rozpalanie ognia w duszach – to zadanie heroiczne.

Nie ma ważniejszej pracy niż ta, którą wykonują. Jednak, by zrealizować ją dobrze, muszą sami reprezentować (przynajmniej w dużym stopniu) to, co pragną przekazać.

Nauczyciel, który nie funkcjonuje na właściwym poziomie świadomości, nie może być dla uczniów wzorem świadomego życia.

Nauczyciel, który nie akceptuje siebie, nie może dobrze nauczyć samoakceptacji.

Nauczyciel, który boi się asertywności, nie wzbudzi jej u innych.

Nauczyciel, który nie działa w sposób celowy, nie jest dobrym rzecznikiem celowego życia.

Nauczyciel, który nie jest prawy, będzie miał poważne problemy ze wzbudzaniem prawości u innych.

Jeżeli celem jest rozwijanie poczucia wartości u tych, których powierzono trosce, to nauczyciele – podobnie jak rodzice, psychoterapeuci i my wszyscy – muszą rozpocząć od pracy nad sobą. Jedną z aren, na których można tego dokonać, jest klasa szkolna. Nauczanie, tak jak rodzicielstwo, może być duchową dyscypliną, drogą osobistego rozwoju. Każde wyzwanie może stać się jego motorem.

1. Pomijam tu pewne formy lęku lub depresji, które mogą mieć podłoże biologiczne i nie w pełni pasować do tej definicji. [wróć]

15.

Poczucie własnej wartości a praca zawodowa

Poczucie własnej wartości, które zawsze było palącą potrzebą człowieka, w ostatnich dekadach XX stulecia nabrało nowego znaczenia. Zmieniająca się rzeczywistość społeczna i ekonomiczna rzuca nowe wyzwania naszej wierze w swoje siły.

Przypomnijmy podstawowe znaczenie pojęcia „poczucie własnej wartości”. To wiara w skuteczność własnego umysłu, w umiejętność myślenia. Mówiąc szerzej, jest to wiara w umiejętność uczenia się, dokonywania właściwych wyborów, podejmowania właściwych decyzji, radzenia sobie ze zmianami. Oczywista jest rola tej wiary dla naszego przetrwania; jak również zagrożenie występujące w obliczu jej braku. Badania dotyczące porażek w biznesie wskazują, że zwykle ich przyczyną jest lęk szefa przed podejmowaniem decyzji. Ale nie tylko szefowie muszą nauczyć się ufać własnym ocenom; potrzebuje tego każdy, i nigdy bardziej niż obecnie.

Kontekst

Żyjemy w czasach, które stawiają nas wobec niespotykanej liczby wyborów dotyczących wartości, orientacji religijnych i filozoficznych oraz ogólnego

stylu życia. Nasza kultura jest daleka od monolitycznej, w której każdy w mniejszym lub większym stopniu jest konformistą. Jak wspomniałem wcześniej, im więcej mamy możliwości wyboru oraz im więcej decyzji musimy podjąć w sposób świadomy, tym większa potrzeba poczucia własnej wartości. W tym rozdziale pragnę skupić się nie na kulturze jako takiej, ale na środowisku pracy – na konieczności ekonomicznej adaptacji zarówno jednostek, jak i przedsiębiorstw.

Wyjaśniając, dlaczego twierdzę, że ekonomiczne zapotrzebowanie na dużą liczbę ludzi o wysokiej samoocenie nie ma precedensu i stanowi punkt zwrotny w rozwoju ludzkości, muszę poprosić czytelnika, by wybrał się ze mną na krótką wycieczkę historyczną. Nie wierzę, że bez znajomości tła historycznego można w pełni zrozumieć punkt, do którego dotarliśmy, ani jego znaczenie dla samooceny.

> Ekonomiczne zapotrzebowanie na dużą liczbę ludzi o wysokiej samoocenie nie ma w historii precedensu i stanowi punkt zwrotny w rozwoju ludzkości.

Wszyscy wiedzą, że w ostatnich paru dekadach w gospodarce amerykańskiej i światowej nastąpiły ogromne zmiany. Przyczyniły się one do tego, że wysoka samoocena stała się jeszcze bardziej pilną potrzebą dla wszystkich, którzy uczestniczą w procesie produkcji, od strategów przedsiębiorstwa do personelu najniższego szczebla. Zmiany te obejmują:

1. Przejście od gospodarki produkcyjnej do informacyjnej; spadek zapotrzebowania na pracowników fizycznych, a gwałtownie rosnące zapotrzebowanie na pracowników dobrze wykształconych, z rozwiniętymi umiejętnościami werbalnymi, matematycznymi i społecznymi.

2. Stała i wzrastająca eksplozja nowej wiedzy, nowej technologii, nowych towarów i usług, które zwiększają konieczność ekonomicznej

adaptacyjności.

3. Kształtowanie się gospodarki światowej o niespotykanej wcześniej konkurencyjności, która stanowi kolejne wyzwanie dla pomysłowości i wiary w siebie.

4. Wzrastające zapotrzebowanie – na każdym szczeblu przedsiębiorstwa, a nie tylko na szczycie – na ludzi, którzy potrafią sami sobą kierować, mają poczucie odpowiedzialności i wysoce rozwiniętą świadomość, a których naczelnymi priorytetami są zaangażowanie oraz innowacyjność.

5. Przedsiębiorczość i związana z nią mentalność stają się najważniejszymi czynnikami rozważań o ekonomicznej adaptacyjności.

6. Rola umysłu jako centralnego i dominującego czynnika w aktywności ekonomicznej.

Rozważmy pokrótce każdą z tych myśli.

1. Przejście od gospodarki produkcyjnej do informacyjnej; spadek zapotrzebowania na pracowników fizycznych, a gwałtownie rosnące zapotrzebowanie na pracowników dobrze wykształconych, z rozwiniętymi umiejętnościami werbalnymi, matematycznymi i społecznymi.

Wytwarzamy więcej towarów niż kiedykolwiek wcześniej w historii, angażując znacznie mniejszą liczbę ludzi. We wcześniejszych dekadach niemal połowa populacji zatrudniona była w charakterze pracowników fizycznych. Dzisiaj wskaźnik ten stanowi mniej niż 18% i szacuje się, że za kilka lat osiągnie 10%. Produkcja stała się mniej intensywna pod względem siły roboczej. Koszty siły roboczej w ogólnym procesie produkcji spadły i będą nadal spadać. Oznacza to między innymi, że dostępność taniej siły roboczej staje się coraz mniej znacząca w kontekście korzyści wynikających z konkurencyjności. Rynek dla niewykształconej siły roboczej w USA skurczył się w zatrważający sposób – zatrważający, bo ci,

którym brak wykształcenia, doświadczenia, podstawowych umiejętności w zakresie czytania, pisania i arytmetyki, znajdują dla siebie bardzo mało miejsca. Dzisiaj jest zapotrzebowanie na ludzi posiadających wiedzę.

Zagadnienie to ma zasadnicze znaczenie dla zrozumienia problemu bezrobocia wśród osób niewykształconych i niedoświadczonych, tak zwanej podklasy w naszym społeczeństwie. Nie wystarcza już mieć mięśnie lub opanować różnorodne umiejętności fizyczne, które były znane od setek, a nawet tysięcy lat – nie wystarcza, jeżeli pragnie się dostać dobrą pracę. Dzisiaj człowiekowi potrzebne jest wykształcenie. Formalne wykształcenie. W przeciwnym razie człowiek musi mieć niezmierny talent do samokształcenia. I musi rozumieć, że to proces, który nigdy się nie zatrzyma, ponieważ postęp wiedzy sprawia, iż nasze wykształcenie staje się przestarzałe niemal w dniu, w którym je uzyskujemy.

Wcześniej sytuacja wyglądała zdecydowanie inaczej. Dyrektor wiedział wszystko, co było niezbędne do prowadzenia firmy. Mógł potrzebować kilku osób, by pomogły mu wykonać pracę, ale nie dlatego, że opanowały wiedzę, której on nie posiadał. Kiedy przedsiębiorstwa rozrastały się i następował postęp technologiczny, firmy zaczynały zatrudniać kierowników i inżynierów, którzy mieli informacje spoza obszaru wiedzy dyrektora. Ale nadal wiedza pozostawała w bardzo wąskim gronie.

Myślenie i podejmowanie decyzji dokonywało się na szczycie hierarchii. Wnioski biegły w dół łańcuchem poleceń. (Armia była jedynym modelem przedsiębiorstwa na wielką skalę. Tworząc pierwszą nowoczesną stalownię, Andrew Carnegie wysłał swego zastępcę, by zapoznał się z organizacją i systemem komunikacji w wojsku pruskim, po czym zastosował wiele zasad w swoim przedsiębiorstwie. Poprzednio największe huty zatrudniały sześćset osób; zadaniem, jakie postawił sobie Carnegie, było zintegrowanie i kierowanie wysiłkiem sześciu tysięcy.) Kilku kluczowych decydentów

określało cele, formułowało strategię i taktykę, według których miał funkcjonować zakład. Własny udział wkładało też kilku wybitniejszych inżynierów. Wszelka wiedza związana z funkcjonowaniem przedsiębiorstwa oraz szerszym kontekstem ekonomicznym była przywilejem małej grupy.

Przeważającej większości pracowników firmy mówiono, czego się od nich oczekuje. Ich podstawowym obowiązkiem było skrupulatne przestrzeganie instrukcji. Idealnym pracownikiem był ten, którego sprawność równała się automatyzmowi i niezawodności maszyny. Frederik Winslow Taylor, pionier zarządzania naukowego, w następujący sposób przedstawił tę ideę studentom Harvardu w 1909 roku: zadaniem pracownika jest „dowiedzieć się, czego chce szef, i dokładnie to mu dać". Zakładano, że pracownik nie może mieć żadnego cennego, twórczego wkładu w proces produkcji lub zarządzania. Na tym etapie rozwoju system nie potrzebował wielu ludzi z wysokim poczuciem własnej wartości, tak jak nie potrzebował wysoko wykształconej, posiadającej duże umiejętności kadry pracowniczej.

> Obecnie nie widzimy już sztywnego podziału na „kierowników" i „personel", ale zintegrowaną grupę specjalistów.

Patrząc z dzisiejszej perspektywy, dosyć łatwo nam krytykować to, co obecnie nazywamy „klasycznym zarządzaniem". Jednak rozpatrując je w ówczesnym kontekście, możemy docenić jego logikę i zalety. W 1912 roku pracownik przy taśmie – będąc np. imigrantem ze Starego Świata – mógł nie umieć czytać po angielsku, ale mimo to skrupulatnie wykonywać zadanie, do którego został przyuczony. Mógł zarobić na utrzymanie własne i rodziny, lepsze i pewniejsze niż kiedykolwiek wcześniej. Wielką innowacją Frederika Taylora było rozkładanie zadań produkcyjnych na proste, pojedyncze, łatwe do opanowania kroki, o czym wcześniej nikt nie

pomyślał, i co pozwoliło ludziom pracować efektywniej, a nie ciężej. Podnosząc wydajność pracowników, podnosił im zarobki. Nawet robotnik o umiarkowanej samoocenie mógł nauczyć się skutecznie funkcjonować w warunkach stworzonych dla niego przez osoby, które miały wyższą samoocenę i ambicje.

W miarę rozwoju technologii wzrastało zapotrzebowanie na bardziej zaawansowany poziom umiejętności posługiwania się urządzeniami. Ale nie było zapotrzebowania na wyższe wykształcenie, twórcze myślenie, umiejętność samodzielnego kierowania sobą czy niezależność. Takie wartości mogły wnosić istotny wkład do życia osobistego w postaci zadowolenia i satysfakcji, ale nie w postaci zarobków. Nie w latach 50. czy 60., na które przypadała szczytowa faza idustrialna w rozwoju USA, kiedy to robotnik fizyczny odnosił największe sukcesy. Wówczas większość ludzi z wyższym wykształceniem nie zarabiała więcej niż wykwalifikowany operator maszyny, bez szkoły średniej, o bardzo ograniczonym stopniu rozwoju intelektualnego.

Teraz jest inaczej. Zdobycie dobrej pracy wymaga wykształcenia i doświadczenia. W złożonym organizmie przedsiębiorstwa, które łączy wiedzę i umiejętności specjalistów ds. finansów, marketingu i sprzedaży, inżynierów, prawników, analityków, matematyków, chemików, fizyków, badaczy, informatyków, projektantów, pracowników służby zdrowia, wszelkiego rodzaju ekspertów, widzimy już nie „kierowników” i „personel”, ale zintegrowaną grupę specjalistów. Każdy z nich dysponuje wiedzą i doświadczeniem, których nie mają pozostali w firmie. Od każdego oczekuje się myślenia, tworzenia, innowacyjności, wkładu. „Pracownicy” stali się „partnerami”, a atmosfera jest coraz bardziej kolegialna, a nie hierarchiczna.

W takich warunkach priorytet stanowią kompetencje interpersonalne. A niski poziom samooceny staje na drodze tym kompetencjom.

2. Stała i wzrastająca eksplozja nowej wiedzy, nowej technologii, nowych towarów i usług, które zwiększają konieczność ekonomicznej adaptacyjności.

Obecnie dla przedsiębiorstw odnoszących sukces jest jasne, że aby zachować konkurencyjność na światowych rynkach, potrzebny jest stały strumień innowacji produktów, usług i systemów funkcjonowania, który musi być ujęty w rutynowym planie działania. Świadomi ludzie wiedzą, że chcąc wspinać się po szczeblach kariery, nie mogą opierać się na wczorajszej wiedzy i umiejętnościach. Nadmierne przywiązanie do tego, co już znane, stało się kosztowne i niebezpieczne; stwarza zagrożenie, że zarówno firma, jak i kwalifikacje jednostki mogą okazać się przestarzałe.

W laboratoriach, instytutach badawczych czy działach rozwoju przełomy w nauce i odkrycia technologiczne dokonują się w niespotykanym wcześniej tempie. Dziewięćdziesiąt procent uczonych, którzy żyli na przestrzeni całej historii, żyje współcześnie.

Przez setki tysięcy lat obecności gatunku ludzkiego na Ziemi aż do bardzo niedawna egzystencję postrzegano w zasadzie jako niezmienną. Uważano, że cała dostępna człowiekowi wiedza jest już zgromadzona. Jak wspomniałem wcześniej, idea ludzkiego życia jako procesu przechodzenia od wiedzy do nowej wiedzy, od odkrycia do odkrycia, jest obecna zaledwie od paru sekund ewolucyjnego czasu.

Można by zaryzykować stwierdzenie, że ta nowa sytuacja ustawia energię ekonomicznej konieczności w kontekście naszego stałego postępu ewolucyjnego – zmuszając nas do ponownego rozpatrzenia możliwości człowieka.

3. Kształtowanie się gospodarki światowej o niespotykanej wcześniej konkurencyjności, która stanowi kolejne wyzwanie dla pomysłowości i wiary w siebie.

Po zakończeniu drugiej wojny światowej Stany Zjednoczone były niekwestionowanym liderem przemysłowym w świecie. Staliśmy na szczycie potęgi ekonomicznej. Nie mieliśmy konkurencji ze strony innych krajów, które zmagały się ze zniszczeniami wojennymi. Nasi pracownicy mieli najwyższe zarobki. Nasz standard życia przekraczał wyobraźnię mieszkańców innych części świata, a nawet ich zdolność zazdrości. Kraje komunistyczne i socjalistyczne deklarowały któregoś dnia nas wyprzedzić, ale była to tylko obietnica na przyszłość, nieznajdująca odzwierciedlenia w bieżących faktach, chociaż wielu intelektualistów amerykańskich wierzyło w nią i ją propagowało.

> Nadmierne przywiązanie do tego, co już znane, stało się kosztowne i niebezpieczne; stwarza zagrożenie, że zarówno firma, jak i kwalifikacje jednostki mogą okazać się przestarzałe.

Duże przedsiębiorstwa stały się zbiurokratyzowane, uginały się pod ciężarem wielu szczebli zarządzania. By utrzymać dominującą pozycję, raczej zwiększały skalę działania niż wprowadzały innowacje, co pociągało za sobą znaczne, trudne do odrobienia straty finansowe i coraz bardziej oddalało je od ducha przedsiębiorczości wcześniejszej epoki (istotną rolę odgrywała tu polityka rządowa, ale jest to inna sprawa). Alfred Sloan, prezes General Motors, podsumował kiedyś strategię producentów samochodów słowami: „Nie było konieczności być w czołówce projektantów technicznych i ryzykować eksperymentów. Wystarczyło, by nasze samochody były zaprojektowane przynajmniej tak dobrze jak

najlepszych konkurentów w danej klasie”[1K]. Jednym z największych ostatnich wynalazków amerykańskiego przemysłu samochodowego była automatyczna skrzynia biegów – wprowadzona w 1939 roku.

Lata 50. i 60. to czasy „Pracownika Zakładu”. Nie niezależne myślenie, ale wierne podporządkowanie się zasadom było drogą do sukcesu. Nie wyróżnianie się, ale dopasowanie było sposobem uzyskania podwyżki. Samoocena wystarczająca, by podtrzymać w miarę wysoki poziom kompetencji w istniejących ramach – ale niewystarczająca, by kwestionować wartości i politykę firmy. W zamian za to firma obiecywała ochronę i bezpieczeństwo do grobowej deski. „Bądź człowiekiem firmy, a firma zatroszczy się o ciebie”, tak brzmiała obietnica.

Rezygnacja z siebie dla dobra firmy to wartość, która znalazła podatny grunt, ponieważ przez tysiące lat uczono ludzi, że rezygnacja z siebie – na rzecz plemienia, Boga, króla, kraju, społeczeństwa[2K] – jest samą esencją moralności.

Związki zawodowe były u szczytu wpływów i władzy. Ich przywódcy nie bardzo zdawali sobie sprawę ze zmian, które miała przynieść przyszłość. Nie przewidywali, że kiedy osiągną właściwie wszystkie swoje cele, z początkiem lat 80. pojawi się zagrożenie, iż staną się ekonomicznie zbędni, i będą świadkami odpływu coraz liczniejszych rzesz członków.

> Wolność oznacza zmianę, a umiejętność radzenia sobie ze zmianami jest choćby w części funkcją poczucia własnej wartości.

„Amerykański przemysł poruszany jest siłą mięśni” – oświadczył kiedyś pewien przywódca związkowy. Siedziałem obok niego w samolocie. Był rok 1962. Zaczął utyskiwać na „katastrofę” automatyzacji, mówiąc, że z powodu nowych maszyn tysiące ludzi będzie permanentnie pozostawać

bez pracy i że „coś trzeba z tym zrobić”. Odpowiedziałem, że jest to błędne rozumowanie, które często pojawiało się i wcześniej. W rzeczywistości wprowadzenie nowych maszyn i nowych technologii zawsze powodowało zwiększenie zapotrzebowania na siłę roboczą oraz podnosiło ogólny poziom życia. Dodałem, że automatyzacja zwiększyła zapotrzebowanie na wykwalifikowanych pracowników i że bez wątpienia wielu będzie musiało opanować nowe umiejętności; firmy będą musiały ich szkolić.

„A co z ludźmi – zapytał oburzony – którzy nie chcą zdobywać nowych kwalifikacji? Dlaczego mają ucierpieć? Czy nie mają prawa do poczucia bezpieczeństwa?” Oznacza to, powiedziałem, że ambicja, dalekowzroczność, pęd do coraz wydajniejszej pracy, energia życiowa twórczych jednostek mają być tłumione i dławione dla dobra tych, którzy „wszystko” już wiedzą i umieją, i nie życzą sobie, żeby coś jeszcze im narzucano czy żeby sami mieli pomyśleć, od czego zależy utrzymanie ich miejsca pracy. Czy to właśnie proponuje? Jego odpowiedzią było milczenie. Pomyślałem: wolność oznacza zmianę, a umiejętność radzenia sobie ze zmianami jest choćby w części funkcją poczucia własnej wartości. Prędzej czy później wszystkie drogi do niego prowadzą.

A zmiany nadchodziły, niezależnie od tego, czy czyjaś samoocena była na to przygotowana, czy nie.

Z początku nikt nie traktował Japończyków poważnie. Przez wiele lat japońskie wyroby kojarzone były z niską jakością, bublowatą imitacją i całkowitą niesolidnością. W latach 50. czy 60. nikt nie myślał, że pewnego dnia Japonia wyprzedzi USA pod względem produkcji samochodów, nadprzewodników i urządzeń elektronicznych – lub Szwajcarów pod względem liczby wyprodukowanych zegarków.

Kiedy w 1953 roku Japonia zakończyła proces powojennej odbudowy, rozpoczął się jej nadzwyczajny rozwój, który średnio wynosił 9,7% rocznie

przez następne 20 lat. Na czele tej eksplozji stał triumf japońskiego przemysłu samochodowego. W latach 1950–1970 produkcja samochodów japońskich wzrosła stukrotnie, najpierw dorównując amerykańskiej, a następnie wyprzedzając ją. W latach 60. Japończycy stali się liderami w produkcji radioodbiorników, a w 70. – telewizorów. Całkowicie zrywając z przeszłością, produkty japońskie zaczęto kojarzyć z wysoką jakością i rzetelnością, zwłaszcza w sferze wysoko zaawansowanej technologii, jak np. w produkcji odrzutowców, wyspecjalizowanych narzędzi, robotów, półprzewodników, kalkulatorów, kopiarek, komputerów, urządzeń telekomunikacyjnych, zaawansowanych systemów energetycznych, łącznie z energią atomową i przemysłem rakietowym. Nade wszystko było to zwycięstwo strategii zarządzania, której, na ironię, Japonia nauczyła się głównie od USA, gdzie teraz stosowano ją rzadko.

W latach 80. Stany Zjednoczone stanęły w obliczu konkurencji nie tylko za strony Japonii, ale też innych państw pobrzeża Pacyfiku: Korei Południowej, Singapuru, Tajwanu i Hongkongu. To od wschodu. Z przeciwnej strony wyrosła odrodzona i zregenerowana Europa, a zwłaszcza potężne przemysłowo i szybko rozwijające się Niemcy Zachodnie.

Reakcją części amerykańskiego biznesu była początkowo konsternacja, niedowierzanie i wyparcie. Globalna konkurencja o takim stopniu intensywności była doświadczeniem nowym i dezorientującym. Co prawda istniała konkurencja pomiędzy „wielką trójką” w amerykańskim przemyśle samochodowym, ale General Motors, Ford i Chrysler stosowały takie same metody i miały takie same podstawowe założenia; żadna z tych firm nie rzucała pozostałym wyzwania, by na nowo te fundamentalne zasady przemyśleć. Zrobili to Japończycy i Niemcy.

Konkurencja światowa dostarcza daleko bardziej potężne bodźce do innowacji niż krajowa. Inne kultury mają inną perspektywę, inny sposób patrzenia na sprawy. Ich pomysły wzbogacają sposób myślenia w biznesie. Ale dlatego właśnie w tej dziedzinie wymagany jest wysoki poziom samooceny – i kompetencji.

Z początku pracownicy i szefowie firm w USA nie chcieli przyznać, że Japończycy mogą stosować praktyki warte naśladowania. Uczenie się od nich byłoby postrzegane jako upokorzenie, toteż początkowo chowano głowę w piasek i trwano przy znanych sposobach działania[3K]. Czasami dodatkową reakcją było dezawuowanie Japończyków i żądanie politycznej ochrony przed nimi. Dokładnie analogiczne postawy znamy z psychoterapii, kiedy wątpiąca w siebie, niepewna osoba ślepo upiera się przy nieproduktywnym zachowaniu, czepia się iluzorycznego bezpieczeństwa lub kompulsywnego usztywnienia, a za niepowodzenia obwinia kogoś innego.

Dopiero wstrząs wyniszczającej konkurencji ze strony Japonii i Niemiec obudził amerykański przemysł samochodowy z błogiej drzemki. Czy na czas – pozostanie niewiadomą. Nie wprowadzając żadnych znaczących ulepszeń, opierał się on przed zastosowaniem opon radialnych, hamulców tarczowych i wtrysku paliwa, wprowadzonych najpierw w Europie. Teraz przemysł ten przystąpił do kontrofensywy, toteż jakość amerykańskich samochodów znacznie się podniosła, ale nadal pozostajemy w tyle, jeżeli chodzi o innowacyjność.

> Konkurencja światowa dostarcza daleko bardziej potężnych bodźców do innowacji niż krajowa.

Przemysł amerykański nie był zresztą jedynym, który z takim opóźnieniem dostrzegł zmianę kontekstu i potrzebę przyjęcia nowej polityki. Kiedy po

raz pierwszy pokazano Szwajcarom zegarki cyfrowe, ich reakcja była jednoznaczna: „Ależ to nie jest zegarek, zegarek ma sprężyny i przekładnie”. Zanim się obudzili, stracili pozycję lidera.

Stany Zjednoczone są nadal najbardziej uprzemysłowionym krajem na świecie. Posiadając 5 procent ogólnej populacji, wytwarzamy 25 procent światowej produkcji przemysłowej. [1] Żadna myśląca osoba nie wyobrażała sobie, że zachowamy wskaźnik światowej produkcji, którym cieszyliśmy się tuż po wojnie, kiedy inne gospodarki leżały w gruzach. Nie byłoby to również pożądane. Chcieliśmy, aby inne kraje odrodziły się, i pomagaliśmy im w tym. Nasza podaż towarów i usług jest większa niż kiedykolwiek, a jako procent produktu krajowego brutto pozostaje niezmieniona od ponad czterdziestu lat. W odpowiedzi na zmieniające się warunki dużo zmodernizowaliśmy w instytucjach związanych ze sferą biznesu – począwszy od ich restrukturyzacji i „odchudzenia” (na przykład pozbycia się nadmiaru kadry kierowniczej) do znacznie większej koncentracji na jakości i zarządzaniu, które bardziej wspiera innowacje i przystosowywanie się do szybko zmieniającego się otoczenia.

Obecnie działamy w kontekście coraz większych wyzwań.

Stoimy jednak przed problemami o ogromnym znaczeniu: nieadekwatne tempo rozwoju gospodarczego, system oświatowy, który nie zaspokaja naszych potrzeb; pogarszająca się infrastruktura; spadek poziomu życia. Czy problemy te zostaną rozwiązane, czy jeszcze się pogłębią – dopiero się okaże.

Nie chodzi o to, że nieodwracalnie pikujemy w dół, lecz o to, że jedna z największych zmian zaszłych w świecie – która ma wpływ na sferę biznesu w ogóle oraz na naszą potrzebę poczucia własnej wartości w szczególe – to fakt, iż działamy w kontekście coraz większych wyzwań.

Wyzwań dla własnej kreatywności, elastyczności, tempa reagowania, umiejętności radzenia sobie ze zmianą, wybiegania myślami poza utarte schematy, wydobywania z ludzi tego, co w nich najlepsze. W kontekście ekonomicznym – wyzwań dla własnej innowacyjności, a oprócz tego umiejętności zarządzania. W kontekście psychologicznym – wyzwań dla samooceny.

4. Wzrastające zapotrzebowanie – na każdym szczeblu przedsiębiorstwa, a nie tylko na szczycie – na ludzi, którzy potrafią sami kierować sobą, mają poczucie odpowiedzialności i wysoce rozwiniętą świadomość, a których naczelnymi priorytetami są zaangażowanie oraz innowacyjność.

Dawna biurokratyczna piramida zarządzeń i kontroli, przejęta z wojska, stopniowo ustąpiła bardziej spłaszczonym strukturom (mniej szczebli zarządzania), elastycznym sieciom, wielofunkcyjnym zespołom, grupowaniu talentów *ad hoc* do określonego projektu tylko na czas jego rozpatrywania. Organizację firmy determinują wymagania przepływu wiedzy i informacji, a nie z góry ustalone mechaniczne szczeble podległości.

Szereg kierowników średniego szczebla został radykalnie przerzedzony, nie tylko w ramach strategii obniżania kosztów, ale w wyniku przejęcia przekazywania informacji w obrębie zakładu przez komputery. Sprawiło to, że zbyteczna stała się rola kierownika jako punktu przekazywania informacji. Wiedza jest szerzej rozsiana i bardziej ogólnodostępna niż kiedykolwiek wcześniej, co sprawia, że ludzie funkcjonują na wyższym poziomie świadomości, a w konsekwencji są bardziej wydajni.

Bez dawnej struktury wydawania i komunikowania poleceń wielu menedżerów doznaje, jak można by powiedzieć, kryzysu poczucia własnej wartości. Skoro granice decyzyjności i władzy nie są już tak wyraźnie

wyznaczone, przeto zmuszeni są znajdywać nowe definicje pełnionych przez siebie ról. Muszą teraz przestać łączyć poczucie własnej wartości z tradycyjnymi formami statusu lub wypełnianiem określonych zadań, a opierać je na umiejętności myślenia, uczenia się, opanowywania nowych sposobów funkcjonowania, odpowiedniego reagowania na zmianę. Począwszy od sali posiedzeń zarządu, a na hali fabrycznej kończąc, praca jest coraz wyraźniej utożsamiana z ekspresją myśli. Ponieważ coraz bardziej skomplikowane są maszyny i urządzenia, wzrasta również poziom wiedzy i umiejętności potrzebnych do posługiwania się nimi. Od pracowników oczekuje się ich monitorowania, obsługi, naprawy w razie potrzeby, przewidywania wystąpienia trudności i ich rozwiązywania – słowem: funkcjonowania jak szanujący siebie i odpowiedzialni profesjonaliści.

Począwszy od sali posiedzeń zarządu, a na hali fabrycznej kończąc, praca jest coraz wyraźniej utożsamiana z ekspresją myśli.

W lepszych firmach rozumie się to, że pracownik na najniższym szczeblu bardziej orientuje się, jakie ulepszenia w zakresie towarów, usług czy systemów funkcjonowania są możliwe i konieczne niż zarządzający, którzy są bardziej oddaleni od bezpośrednich działań. Książki z dziedziny biznesu i zarządzania pełne są informacji o wkładzie pracowników w usprawnianie procesu produkcji i usług. To historie ludzi, których reakcje na niespodziewane problemy, za rozwiązanie których biorą odpowiedzialność, daleko wykraczają poza zakres ich obowiązków. Przedsiębiorczość i inicjatywa nie są już spostrzegane jako monopol grupki „wybrańców”, lecz cechy, do których wszyscy mamy prawo.

Nie znaczy to, że każdy je przejawia. Nadal jesteśmy we wczesnym stadium rewolucji wiedzy. Ale w firmach jest coraz więcej możliwości, by pracownicy cechy te ujawniali, a stąd nadzieja, że będą one widoczne. Samo w sobie stanowi to wezwanie do wysokiej samooceny.

Współczesna organizacja pracy wynosi działania zespołowe na nowe wyżyny wirtuozerii, a jednocześnie wymaga od każdego z członków zespołu indywidualizmu – ponieważ wyrazem aktywności umysłu jednostki jest *myślenie*, a także wiara *w siebie*, *wytrwałość*, *nieustępliwość* i wszystkie inne cechy umysłowe, które umożliwiają sukces. Warto zacytować Charlesa Garfielda z jego studium *Second to None* na temat nowej polityki i filozofii niektórych głównych korporacji:

> W obszarach, które wymagają partnerstwa (na każdym poziomie), w czasie, kiedy musimy przenieść akcent na wspólny wysiłek, jednostka w paradoksalny sposób nabiera znacznie większego znaczenia. Nie możemy już sobie pozwolić na zarządzanie firmami, w których masy „rąk do pracy" są w chroniczny sposób niewykorzystane, podczas gdy niewiele „głów" na szczycie wykonuje całe myślenie (…). Konkurowanie w obszarze, który wymaga stałych innowacji, wymaga, byśmy zaprzęgli moc umysłu wszystkich jednostek w przedsiębiorstwie[4K].

Presja konkurencyjności zmusza nas do ponownego przemyślenia wszystkich aspektów wewnętrznego funkcjonowania firmy – struktur, polityki, systemu wynagrodzeń, podziału odpowiedzialności, sposobów zarządzania (pracą umysłową nie można zarządzać tak jak pracą mięśni) oraz wzajemnych relacji między wszystkimi uczestnikami realizacji celów. Jedną z lekcji, której musiał nauczyć się biznes, jest znaczenie ducha przedsiębiorczości, nie tylko dla firm rozpoczynających działalność, ale i dla dobrze okrzepniętych.

5. Przedsiębiorczość i związana z nią mentalność stają się najważniejszymi czynnikami rozważań o ekonomicznej adaptacyjności.

Kiedy myślimy o przedsiębiorczości, naszym pierwszym skojarzeniem jest niezależny przedsiębiorca, który rozpoczyna nową działalność, lub pionier nowej gałęzi przemysłu. Jednak przedsiębiorczość jest niezbędna również do utrwalania sukcesu w „dużym biznesie". To lekcja lat 80.

Jako punkt odniesienia, który ułatwi zrozumienie, w jakim sensie „mentalność przedsiębiorcy" jest potrzebna w dużych przedsiębiorstwach, istniejących od wielu lat, warto sięgnąć pamięcią do wczesnych dni amerykańskiego biznesu, do ludzi, którzy zainicjowali niebotyczne tempo rozwoju kraju. Wraz z nadejściem kapitalizmu i pojawieniem się amerykańskich przedsiębiorców zaznaczyło się wiele zmian w ludzkiej świadomości. Zauważmy, że wszystkie one mają bezpośredni wpływ na potrzebę poczucia własnej wartości.

Pytanie: „Kim się urodziłeś", zostało zastąpione pytaniem: „Kim się uczyniłeś". Innymi słowy, tożsamość nie była już dziedziczona, lecz tworzona. Wyobraźnię ludzką przykuła idea postępu. Przesłanką do tego było przekonanie, że inteligencja, pomysłowość i przedsiębiorczość mogą spowodować stały wzrost poziomu życia – że nowe odkrycia, nowe produkty, nowe wyrazy ludzkiej kreatywności mogą w nieograniczony sposób podnosić jakość egzystencji. Chociaż umysł nie był jeszcze w pełni uznawany za największy kapitał, to jednak zaczął się wysuwać na pierwszy plan, czasami pod pojęciem „kompetencji" lub „umiejętności". W tym nowym porządku rzeczy jako nadzwyczaj pożądane postrzegano poleganie na sobie i odpowiedzialność, w przeciwieństwie do konformizmu i posłuszeństwa, wyżej cenionych we wcześniejszych społeczeństwach plemiennych. Niezależność stała się cechą adaptacyjności ekonomicznej. Ceniono nowe idee o zastosowaniu handlowym. Ceniono umiejętność

dostrzegania i realizowania nowych możliwości zwiększania dobrobytu. Nagradzano mentalność przedsiębiorczości.

Nie znaczy to, że perspektywy te były rozumiane i wprowadzane w życie przez wszystkich; daleko do tego. Nawet u najlepszych innowatorów biznesu nie w pełni zostały wymazane ślady podejścia autorytarnego, odziedziczonego po wcześniejszej epoce. Dawna perspektywa i dawne sposoby myślenia nie znikają z dnia na dzień i bez oporu. Walka o pełną akceptację nowej wizji trwa do dziś.

Nowy system ekonomiczny zniszczył dawny porządek rzeczy. Nie szanował autorytetów. Często lekceważył tradycję. Nie obawiał się zmian, lecz znacznie je przyspieszał. Wolność mogła upajać, ale również przerażać.

Przedsiębiorczość jest ze swej natury antyautorytarna, przeciwna *status quo*. Zawsze zmierza do tego, by to, co istnieje, uczynić przestarzałym. Na początku XX stulecia ekonomista Joseph Schumpeter napisał o pracy przedsiębiorcy jako o akcie „twórczej destrukcji”. Esencją aktywności przedsiębiorczej jest wyposażanie zasobów w nowe możliwości przynoszące bogactwo – dostrzeganie i realizowanie możliwości produkcyjnych, których nie dostrzeżono i nie zrealizowano wcześniej. Implikuje to umiejętność samodzielnego myślenia, patrzenia na świat własnymi oczami bez zbytniego przejmowania się, jak widzą go inni, przynajmniej pod pewnymi względami.

W początkowych latach kapitalizmu ludzie zaczynali od zera. Nie mając niczego poza głową i ambicjami, tworzyli całe gałęzie przemysłu i zbijali fortuny. Prawie wszyscy zaczynali jako robotnicy i prawie nikt nie ukończył szkoły średniej (a niewielu ją rozpoczęło). Byli wyzwaniem i wyrzutem dla resztek arystokracji feudalnej, dla „dawnych pieniędzy”, zakotwiczonych w pozycji społecznej i pogardzie dla pracy, patrzących na

nowych producentów bogactwa z przerażeniem i zawiścią. Przedsiębiorca był zuchwałym parweniuszem, mówili, którego działalność powoduje zachwianie społecznej równowagi. W rzeczywistości stanowił on zagrożenie nie tylko dla ich pozycji społecznej, ale również dla poczucia własnej wartości. Kim się staną w systemie nastawionym na zdolności i osiągnięcia, weryfikowane przez rynek, a nie podparcie odziedziczonym statusem?

Kapitalizm zaoferował szersze niż kiedykolwiek pole do ujawniania własnej wartości, ale postawił również wyzwania, których nie było w społeczeństwach plemiennych – wyzwanie asertywności, odpowiedzialności za siebie, wiarygodności. Stworzył rynek dla niezależnego umysłu.

Wielkie przedsiębiorstwa, które kojarzymy ze współczesnym kapitalizmem, powstawały w USA dopiero po wojnie secesyjnej, a w Europie po wojnie francusko-pruskiej – zatem zaledwie w ciągu ostatnich 150 lat. W XIX wieku dominowała gospodarka agrarna. Większość ludzi zarabiała na swoje utrzymanie, pracując w gospodarstwach rolnych. Źródłem bogactwa pozostawała, jak od tysięcy lat, ziemia. Zaczynaliśmy w USA jako naród farmerów i drobnych sklepikarzy. Nikt nie mógłby sobie wtedy nawet wyobrazić wielkich koncernów przemysłowych i nadzwyczajnego rozwoju ekonomicznego, który nastąpił w ostatniej ćwiartce XIX wieku, począwszy od budowy kolei, kiedy to ludzka energia zaczęła nabierać rozpędu.

Kapitalizm stworzył rynek dla niezależnego umysłu.

Przeciętny farmer czy sklepikarz nie był innowatorem. Oczywiście z reguły był bardziej samodzielny niż jego przodkowie, bardziej niezależny i zaradny – czego dowodził między innymi fakt, że opuścił swoją ojczyznę

w Europie, by zacząć nowe życie w Ameryce, a luźniejsza struktura społeczna w Nowym Świecie i większa swoboda sprawiały, że był bardziej zdany na samego siebie, potrzebował większej umiejętności kierowania sobą, a zatem i wyższej samooceny. Ale w kontekście wiedzy tamtego okresu umiejętność adaptacji ekonomicznej nie wymagała od niego ani wysokiego poziomu edukacji, ani innowacyjności. Jego umysłowi, umiejętnościom uczenia się i podejmowania decyzji nie stawiano ciągłych wyzwań.

Ci, którzy widzieli przed sobą wyzwania i chcieli stawić im czoło – przedsiębiorcy i wynalazcy – stanowili znikomą mniejszość. A jednak oni byli odpowiedzialni za przemianę społeczeństwa rolniczego w przemysłowe. To doprowadziło do zajęcia przez USA przodującej roli w hutnictwie, energetyce, telefonii i telegrafii, produkcji sprzętu rolniczego i agronomii, produkcji urządzeń biurowych i gospodarstwa domowego, a nieco później – samochodów i samolotów. Osiągnąwszy szczyty sukcesu, amerykański biznes został wyrwany z błogostanu przez zagraniczną konkurencję i – wbrew oporowi własnej biurokracji – zmuszony do ponownego przemyślenia wciąż ważnej kwestii postawy przedsiębiorczości. Stymulacja tego nowego myślenia była częściowo pochodną sukcesów mniejszych firm, które wskazywały drogę na przyszłość.

W ostatnich dwudziestu latach XX wieku nastąpiła eksplozja przedsiębiorczości, niemal wyłącznie w firmach małych i średnich. Pod koniec lat 80. rocznie rozpoczynało działalność od 600 do 700 tys. nowych przedsiębiorstw, w porównaniu do jednej szóstej czy jednej siódmej tej liczby w najlepszych latach dekady 1950–1960. Podczas gdy firmy z listy Fortune 500 traciły pracowników we wczesnych latach 70., a wiele z nich walczyło o przetrwanie, to małe i średnie zakłady stworzyły około 18

milionów nowych miejsc pracy. Większość z nich przypadała na firmy zatrudniające mniej niż dwudziestu pracowników. Małe i średnie przedsiębiorstwa wykazały innowacyjność i elastyczność – umiejętność błyskawicznego reagowania na zmiany rynkowe i pojawiające się możliwości, czego zbyt często brakowało większym, bardziej przeciążonym instytucjom. Prowadziły i wskazywały one drogę dużym firmom, które musiały nią kroczyć, chcąc być konkurencyjne. Wiele zakładów nadal zmaga się z problemami zrównoważenia tradycjonalnego, administracyjnego zarządzania z jednej strony, z drugiej zaś – przedsiębiorczego. Pierwsze jest skoncentrowane na opiece i ochronie tego, co już istnieje, drugie – na jego „przeterminowywaniu", coraz bardziej jasne staje się bowiem, że przedsiębiorczość nie może być przywilejem małych czy nowych przedsiębiorstw. Jest konieczna we wszystkich, łącznie z gigantami takimi jak GM, który właśnie stawia czoło temu wyzwaniu.

Dla wielkich firm stać się przedsiębiorczym oznacza nauczyć się sposobu myślenia charakterystycznego dla najbardziej agresywnego i pełnego wyobraźni małego biznesu: zachowywać lekkość, brak obciążeń, szybkość reagowania i stałą czujność, czy rozwój sytuacji nie sygnalizuje nowych możliwości. Oznacza to między innymi radykalną redukcję biurokracji i obdarzenie jednostek organizacyjnych swobodą przedsiębiorczego działania.

W odpowiedzi na te potrzeby coraz większa liczba firm tworzy autonomiczne lub półautonomiczne jednostki we własnym obrębie. Intencją jest uwolnienie innowatorów z więzów wieloszczeblowego, blokującego zmiany zarządzania biurokratycznego.

W szerszym sensie firmy dążą do tego, aby innowacja stała się zaplanowaną i systematyczną częścią normalnego działania.

Przyzwyczajają się, by traktować ją jako dyscyplinę, coś, czego można się nauczyć, zorganizować i stosować. [2]

> Im bardziej niestabilna gospodarka i gwałtowniejsze zmiany, tym większe zapotrzebowanie na wielu ludzi o wysokiej samoocenie.

Skoro niska samoocena koreluje z oporem wobec zmian i przywiązaniem do znanego, to nigdy w historii świata nie była ona tak niekorzystna dla ekonomii jak obecnie. Skoro zaś wysoka samoocena koreluje ze swobodą w radzeniu sobie ze zmianami i uwalnianiu się od wczorajszych przywiązań, to służy ona wzmocnieniu konkurencyjności.

Widać tu pewną zasadę. We wczesnych latach amerykańskiego biznesu, kiedy gospodarka była w miarę stabilna, a zmiany stosunkowo powolne, biurokratyczny system zarządzania działał stosunkowo dobrze. W miarę jak gospodarka stawała się mniej stabilna i rosło tempo rozwoju, system ten coraz gorzej się adaptował, nie potrafił szybko reagować na coraz to nowe zmiany. Odnieśmy to do zagadnienia samooceny. Im bardziej stabilna gospodarka i wolniejsze tempo zmian, tym mniejsze zapotrzebowanie na ludzi o wysokiej samoocenie. Im bardziej niestabilna gospodarka i gwałtowniejsze zmiany, tym większa zapotrzebowanie na ludzi o wysokiej samoocenie.

6. Rola umysłu jako centralnego i dominującego czynnika w aktywności ekonomicznej.

Znaczenie tego stwierdzenia zawarte jest we wszystkich poprzednich punktach, ale oto kolejne obserwacje.

W gospodarce agrarnej bogactwo utożsamiane jest z ziemią. W gospodarce produkcyjnej – ze zdolnością wytwarzania: kapitałem

i środkami wytwarzania (maszynami i materiałami wykorzystywanymi w produkcji przemysłowej). W obu typach społeczeństw bogactwo rozumiane jest w kategoriach materialnych (zasobów fizycznych), nie umysłowych (wiedzy oraz informacji). Niewątpliwie w społeczeństwie produkcyjnym siłą sprawczą, która stoi za postępem ekonomicznym, jest inteligencja, ale kiedy ludzie mówią o majątku, mają na myśli surowce, takie jak nikiel czy miedź, oraz fizyczną własność, jak huty czy krosna.

Bogactwo powstaje w wyniku przetwarzania surowców pochodzących z przyrody, tak by służyły celom człowieka – w rezultacie przetwarzania nasion w zboże, wodospadów w źródła energii, rudy żelaza, wapnia i węgla w stal, a stali w dźwigary budynków. Jeżeli całe bogactwo jest produktem umysłu i siły roboczej, czyli myśli kierującej działaniem, to jednym ze sposobów rozumienia przejścia od społeczeństwa rolniczego do przemysłowego jest zauważenie, że znacznie zmieniła się proporcja między wysiłkiem umysłowym a fizycznym. Praca fizyczna zaczęła tracić na znaczeniu, podczas gdy rola umysłu rosła.

Maszyna, pochodna ludzkiej inteligencji, zastępuje siłę mięśni siłą myśli. Zmniejszając uciążliwość pracy fizycznej, sprawia, że ta staje się bardziej wydajna. W miarę postępu technologicznego proporcja zmienia się na korzyść umysłu, a im ważniejszy staje się rozum, tym większą rolę odgrywa też samoocena. Szczytem tego procesu jest pojawienie się gospodarki informacyjnej, w której zasoby materialne liczą się coraz mniej, wiedza zaś i nowe rozwiązania stają się niemal wszystkim. O wartości komputera nie decyduje wartość składających się na niego części, ale jego projekt, możliwości przetwarzania i przechowywania danych, ilość ludzkiego wysiłku, który można wyeliminować. Mikrochipy wykonane są z piasku; ich wartość tkwi w zakodowanej w nich inteligencji. Drut miedziany może przesłać 48 rozmów telefonicznych; kabel światłowodowy

– ponad 8 tysięcy, a przy tym kable światłowodowe są tańsze i skuteczniejsze, a ich produkcja pochłania o wiele mniej energii niż produkcja miedzi.

Od 1979 w każdym kolejnym roku w Stanach Zjednoczonych produkuje się więcej przy mniejszym zużyciu energii niż w roku poprzednim. Światowy spadek cen surowców jest konsekwencją zwiększania udziału umysłu w życiu ekonomicznym. Umysł zawsze stanowił podstawowe narzędzie przetrwania, ale przez większą część naszej historii nie rozumiano tego faktu. Dzisiaj jest on oczywisty niemal na całym świecie.

Wyzwania

W gospodarce, w której wiedza, informacja i kreatywność – oraz ich udział w innowacyjności – są bezsprzecznym źródłem bogactwa i przewagi nad konkurencją, jednostki i przedsiębiorstwa stają w obliczu jasno sprecyzowanych wyzwań.

W przypadku jednostek – pracowników najemnych czy osób pracujących na własny rachunek – wyzwania te obejmują:

- Zdobywanie odpowiedniej wiedzy i umiejętności; zaangażowanie się w ustawiczny proces uczenia, czego wymaga gwałtowny przyrost wiedzy.
- Efektywną pracę z innymi ludźmi, co wymaga umiejętności komunikacji ustnej i pisemnej, uczestniczenia w relacjach pozbawionych wrogości, budowania konsensusu dzięki polityce zachęt i wymagań, chęci do przejmowania roli lidera i motywowania współpracowników.
- Adekwatne reagowanie na zmiany i radzenie sobie z nimi.
- Pielęgnowanie zdolności samodzielnego myślenia, bez czego niemożliwa jest innowacyjność.

Wyzwania te pociągają za sobą potrzebę przechodzenia na wyższy poziom świadomości w życiu zawodowym, uwzględniający wymagania z zakresu wiedzy i kwalifikacji, a także możliwości i szanse osobistego

rozwoju, które stwarza praca. Zaangażowanie w proces ustawicznego uczenia się jest naturalnym przejawem świadomego życia.

W kontaktach z innymi ludźmi istnieje zapotrzebowanie na poziom szacunku do siebie, który staje się źródłem szacunku do innych; na uwolnienie się od nieuzasadnionych lęków, zazdrości czy wrogości; oczekiwanie uczciwego i właściwego traktowania; przekonanie, że możemy wnieść coś naprawdę wartościowego. Tu znowu dochodzimy do znaczenia samooceny.

Zaangażowanie w proces ustawicznego uczenia się jest naturalnym przejawem świadomego życia.

Jako przykład zauważmy, jak niska samoocena może ujawnić się w komunikacji. Ludzie o zaburzonym poczuciu własnej wartości często obniżają wartość swoich pomysłów nawet podczas ich prezentowania. Mogą myląco zamienić fakt w opinię, rozpoczynając zdanie od „myślę” lub „wydaje mi się”. Przepraszają, zanim przedstawią pomysł. Czynią umniejszające siebie uwagi. Śmieją się, by rozładować nerwową energię, zatem śmieją się w niewłaściwych momentach. Nagle zamierają w zmieszaniu i niepewności, ponieważ przewidują brak zgody i „odrzucenie”. Wypowiadają twierdzenia, które brzmią jak pytania, podnosząc ton głosu na końcu zdania. Nie wszystkie problemy w kontaktach z innymi są wynikiem braków wykształcenia; czasami ich przyczyną jest obraz siebie, który wywołuje sabotowanie własnej osoby.

Przyjrzyjmy się też kwestii życzliwości, dobrej woli i umiejętności prowadzenia konstruktywnych interakcji, co ma związek z pozytywnym obrazem siebie. Ludzie o wysokiej samoocenie nie dowodzą swojej wartości, wykazując błędy innych. Nie wchodzą w relacje z wojowniczym nastawieniem. To właśnie poczucie braku bezpieczeństwa oraz wątpienie

w siebie powodują, że człowiek postrzega wszystkie kontakty – z personelem, przełożonymi, podwładnymi, klientami – jak skrytą lub jawną wojnę.

Przedsięwzięcia wspólne opierają się na gotowości każdego z uczestników, by być wiarygodnym, co wynika z poczucia odpowiedzialności za siebie. Opierają się na gotowości dotrzymywania obietnic, wywiązywania się ze zobowiązań, przewidywania konsekwencji własnych działań dla innych oraz na solidności – wszystko to stanowi wyraz osobistej prawości.

Skoro współcześnie oferuje się człowiekowi więcej możliwości spełnienia, sukcesu i autoekspresji niż kiedykolwiek w historii, to również więcej oczekuje się od niego w kategoriach rozwoju psychicznego. Poczucie własnej wartości nie jest oczywiście jedynym atutem, jaki posiadamy – co do tego nie ma wątpliwości – ale bez niego jesteśmy poważnie osłabieni, co w kontekście konkurencji działa na niekorzyść.

W przypadku przedsiębiorstw wyzwania gospodarki informacyjnej obejmują:

- Odpowiadanie na potrzebę stałego strumienia nowatorstwa przez zawarcie praktyki innowacji i przedsiębiorczości w misji, strategii, polityce działania i systemie wynagrodzeń.
- Wychodzenie poza słowne deklaracje o „roli jednostki”, a stwarzanie rzeczywistych warunków, w których podsycane i wynagradzane są inicjatywa, kreatywność, odpowiedzialność za siebie i zaangażowanie.
- Dostrzeganie związku między poziomem samooceny i funkcjonowania; przemyślenie i realizację strategii, która wspiera poczucie własnej wartości. Wymaga to rozpoznawania i reagowania na ludzkie potrzeby: zdrowego, zrozumiałego, wewnętrznie niesprzecznego otoczenia, które jawi się dla umysłu jako sensowne; nauki i rozwoju; osiągnięć; bycia słuchanym i szanowanym; swobody popełniania (odpowiedzialnych) błędów.

Ponieważ w latach 90. i później popyt na pracowników umysłowych będzie przewyższał podaż, przeto będą oni domagali się takiego właśnie traktowania i wybierali firmy, które im je zapewnią, przyczyniając się w ten

sposób do ich dominacji. Kiedy przyszły pracownik zadaje sobie pytanie: „Czy jest to firma, w której mogę się uczyć, rozwijać, cieszyć się z pracy?”, bez względu na to, czy zdaje sobie z tego sprawę czy nie, pyta tym samym: „Czy jest to miejsce, które wspiera moje poczucie własnej wartości, czy też je gwałci?”

Twierdzi się, że skuteczna struktura organizacyjna przyszłości będzie nade wszystko preferować uczenie się. Równie dobrze można powiedzieć, że będzie nastawiona na wysoką samoocenę pracowników.

Wydobywanie z ludzi maksimum ich potencjału

Liderzy zazwyczaj nie zadają sobie pytania: „Jak możemy stworzyć w naszym zakładzie warunki wspierające poczucie własnej wartości?” Jednak najlepsi z nich (najbardziej świadomi) pytają: „Co możemy zrobić, by stymulować innowacyjność i kreatywność? Co możemy zrobić, żeby to miejsce przyciągało najlepszych? Co możemy zrobić, by zyskać ich trwałą lojalność?”

Choć pytania te są różne, odpowiedzi na nie są takie same albo przynajmniej w większości się pokrywają. Nie może istnieć przedsiębiorstwo, które pobudzałoby do innowacyjności i kreatywności, a nie pielęgnowało w jakiś istotny sposób samooceny. Nie może istnieć firma, która wspierałaby racjonalnie rozumianą samoocenę, a nie stymulowała innowacyjności, kreatywności, entuzjazmu i lojalności.

Oto przykład: niektóre firmy eksperymentują, łącząc podwyżki ze zdobywaniem nowej wiedzy i kwalifikacji. Pracownikom płaci się, by się uczyli, płaci się, by stawali się specjalistami w nowych obszarach – wychodząc z założenia, że im więcej posiadają wiedzy i umiejętności, tym większy będzie ich wkład w rozwój firmy. A czyż podniesienie poziomu

kompetencji nie prowadzi jednocześnie do wzrostu poczucia własnej efektywności?

Z punktu widzenia jednostki oczywiste jest, że praca może być motorem podnoszenia poziomu samooceny. Zastosowanie mają tutaj wszystkie jej filary. Kiedy podchodzimy bardziej świadomie, odpowiedzialnie itd. do swoich zadań, wzmacnia się samoocena. Kiedy ich unikamy, samoocena spada.

Przyjeżdżając na zaproszenia firm, by nauczać, jak można wykorzystać zasady i technologię poczucia własnej wartości do podniesienia poziomu funkcjonowania, często stosuję metodę dokańczania zdań. Proszę uczestników zajęć, by każdego dnia przez kilka tygodni dopisywali sześć zakończeń fraz takich jak te:

Jeżeli o 5% bardziej świadomie będę podchodził do swojej pracy …….

Jeżeli o 5% bardziej zaakceptuję swoje codzienne działania …….

Jeżeli będę dzisiaj o 5% bardziej odpowiedzialny …….

Jeżeli będę dzisiaj działał o 5% bardziej celowo …….

Jeżeli będę dzisiaj o 5% bardziej asertywny …….

Jeżeli wniosę dzisiaj do swojej pracy o 5% więcej prawości …….

Zdania takie, jak i dziesiątki innych, niezmiennie stymulują bezpośrednie doświadczenie tego, co oznacza sześć filarów nie tylko dla poczucia własnej wartości, ale również dla produktywności i skuteczności interpersonalnej.

W poniższym fragmencie pragnę się skupić na samoocenie z perspektywy przedsiębiorstwa – na polityce i praktykach, które albo

podkopują, albo wspierają u ludzi poczucie skuteczności i szacunku do samego siebie.

Firma, w której ludzie działają na wysokim poziomie świadomości, akceptacji siebie i innych, odpowiedzialności za siebie, asertywności (i szacunku dla asertywności innych), celowości i osobistej prawości, byłaby związkiem ludzi o nadzwyczajnej mocy. Cechy te są wspierane w takim stopniu, w jakim spełniane są następujące warunki:

1. **Pracownicy czują się bezpiecznie:** są pewni, że nie zostaną wyśmiani, zlekceważeni, upokorzeni lub ukarani za otwartość i szczerość lub za przyznanie się: „popełniłem błąd” albo „nie wiem, ale się dowiem”.
2. **Pracownicy czują się akceptowani:** uprzejmie traktowani, wysłuchiwani, zachęcani do wyrażania swoich myśli i uczuć, traktowani jak jednostki, których godność jest szanowana.
3. **Pracownicy stają przed wyzwaniami:** powierza się im zadania, które ekscytują, inspirują, są sprawdzianem i okazją do poszerzenia umiejętności.
4. **Pracownicy czują się dostrzegani:** doceniani za swój talent i sukcesy, wynagradzani finansowo i moralnie za szczególne osiągnięcia.
5. **Pracownicy otrzymują konstruktywną informację zwrotną:** uwagi, jak mają doskonalić się w pracy, formułowane są w sposób, który akcentuje to, co pozytywne, a nie negatywne, i opiera się na ich mocnych stronach.
6. **Pracownicy rozumieją, że oczekuje się od nich innowacji:** zachęca się ich do wyrażania opinii, uczestnictwa w burzy mózgów; widzą, że oczekuje się od nich nowych, przydatnych pomysłów i z radością je przyjmuje.
7. **Pracownikom zapewnia się dostęp do informacji:** nie tylko przekazuje się im informacje (i środki) niezbędne do właściwego wykonywania pracy na danym stanowisku, ale dostarcza się informacji o szerszym kontekście funkcjonowania – celach i rozwoju firmy – by mogli zrozumieć, że ich działania związane są z ogólną misją przedsiębiorstwa.
8. **Pracownicy otrzymują uprawnienia stosowne do zakresu swojej odpowiedzialności:** zachęca się ich do przejawiania inicjatywy, podejmowania decyzji, wydawania sądów.
9. **Pracownikom daje się wyraźnie określone i niesprzeczne zasady i wskazówki:** funkcjonują w ramach struktury, którą potrafią zrozumieć i na której mogą polegać, oraz wiedzą, czego się od nich oczekuje.
10. **Pracowników zachęca się do samodzielnego rozwiązywania jak największej liczby problemów:** oczekuje się od nich rozwiązywania zadań związanych z ich pracą, a nie przenoszenia odpowiedzialności za rozwiązania na „górę”, i udziela odpowiednich kompetencji.

11. **Pracownicy widzą, że nagrody za sukces są o wiele większe niż kary za porażkę.** W zbyt wielu firmach kary za błędy są znacznie większe niż nagrody za sukces, toteż pracownicy obawiają się podejmować ryzyko czy wyrażać siebie.
12. **Pracownicy są zachęcani do nauki i wynagradzani za nią:** zachęca się ich do uczestnictwa w kursach wewnętrznych i zewnętrznych, które poszerzają ich wiedzę i kwalifikacje.
13. **Pracownicy dostrzegają spójność** między deklarowaną misją firmy i filozofią pracy z jednej strony, a postępowaniem liderów i menedżerów z drugiej: widzą przykłady prawości i czują się motywowani, by im dorównywać.
14. **Pracownicy mają poczucie, że są traktowani sprawiedliwie i uczciwie:** czują, że miejsce pracy jest racjonalnym środowiskiem, któremu mogą ufać.
15. **Pracownicy mogą mieć zaufanie do wartości wytworów swojej pracy i być z nich dumni:** postrzegają rezultat swojego wysiłku jako naprawdę pożyteczny, a swoją pracę jako wartościową.

Od stopnia, w jakim te warunki są w firmie spełniane, zależy, czy będzie ona miejscem, w którym zechcą pracować ludzie o wysokiej samoocenie. A również miejscem, w którym ludzie o skromnym poczuciu własnej wartości będą mogli je wzmocnić.

Co może zrobić menedżer

Kiedy pewnego razu siedziałem z grupą menedżerów, wymieniając te warunki, jeden z nich powiedział: „Mówi pan o poczuciu własnej wartości, ale opisuje pan warunki, które pobudzają pracowników do aktywności i kreatywności – które stymulują innowacyjność”. Właśnie.

Dla szefów, którzy chcą tworzyć firmy sprzyjające wysokiemu poziomowi samooceny, stworzyłbym inną – choć z pewnością pokrywającą się z poprzednią – listę propozycji:

1. **Pracuj nad swoją własną samooceną:** angażuj się w podnoszenie poziomu swojej świadomości, odpowiedzialności i prawości, które ujawniają się w pracy i w relacjach z ludźmi – kadrą, podwładnymi, przełożonymi, klientami i dostawcami.
2. **Kiedy rozmawiasz z pracownikami, bądź obecny:** nawiązuj kontakt wzrokowy, aktywnie słuchaj, udzielaj stosownych informacji zwrotnych, daj rozmówcy odczuć, że jest słyszany.

3. **Bądź empatyczny:** niech rozmówca wie, że rozumiesz jego uczucia oraz wypowiedzi. Daje mu to poczucie, że jest widzialny.
4. **Niezależnie z kim rozmawiasz, mów głosem wyrażającym szacunek:** nie pozwalaj sobie na protekcjonalność, okazywanie wyższości, sarkazm czy obwiniający ton.
5. **Staraj się, by rozmowy o sprawach zawodowych koncentrowały się wokół zadań, a nie ego:** nigdy nie dopuszczaj, by dyskusja została sprowadzona do poziomu konfliktu osobowości. Należy koncentrować się na rzeczywistości – „Jak wygląda sytuacja? Czego wymaga? Co należy zrobić?"
6. **Umożliwiaj ludziom branie za siebie odpowiedzialności:** pozwól przejawiać inicjatywę, zgłaszać pomysły, podejmować zadania, rozszerzać zakres kompetencji.
7. **Odwołuj się do rozsądku:** wyjaśniaj powody wprowadzania określonych zasad i linii postępowania (kiedy nie są oczywiste), tłumacz, dlaczego nie możesz przychylić się do pewnych próśb, nie wydawaj po prostu odgórnych poleceń.
8. **Gdy w kontakcie z drugą osobą popełnisz błąd,** będziesz niesprawiedliwy czy stracisz nad sobą panowanie, **przyznaj się do tego i przeproś:** nie wyobrażaj sobie (jak niektórzy autokratyczni rodzice), że przyznanie się do zachowania, którego żałujesz, obniży twoją pozycję lub szacunek w oczach tamtej osoby.
9. **Zachęcaj pracowników do przekazywania ci informacji zwrotnej na temat tego, jakim jesteś szefem:** zgadzam się z tym, kto powiedział „Jesteś takim menedżerem, za jakiego uważają cię podwładni" – sprawdzaj więc to i pozwól zobaczyć, że jesteś gotów uczyć się i korygować swoje postępowanie. Bądź przykładem braku defensywności.
10. **Pracownicy powinni wiedzieć, że wolno popełnić błąd czy stwierdzić „nie wiem, ale się dowiem":** wzbudzanie lęku przed popełnieniem błędu lub przyznaniem się do niewiedzy zachęca do oszustw i zahamowań oraz tamuje kreatywność.
11. **Pracownicy powinni wiedzieć, że niezgadzanie się z tobą jest bezpieczne:** okazuj szacunek dla różnicy zdań i nie karć za rozbieżność zapatrywań.
12. **Opisuj niepożądane zachowania, nie obwiniając:** poinformuj, gdy czyjeś zachowanie jest nie do przyjęcia, wskaż konsekwencje, powiedz, jakiego zachowania oczekujesz, zaniechaj ataku na osobę.
13. **Pracownicy powinni wiedzieć, że szczerze mówisz o swoich odczuciach:** jeżeli czujesz się dotknięty, zdenerwowany lub urażony, mów to szczerze i z godnością (daj wszystkim lekcję siły oraz samoakceptacji).
14. **Gdy ktoś świetnie wykona swoją pracę** lub podejmie bardzo trafną decyzję, **zachęć, by zbadał, jak i dlaczego do tego doszło**: nie ograniczaj się do pochwały; zadając właściwe pytania; pomóż lepiej uświadomić mu, co umożliwiło sukces – w ten sposób zwiększysz prawdopodobieństwo, że odniesie podobne w przyszłości.
15. **Gdy ktoś źle wykona swoją pracę** lub podejmie niewłaściwą decyzję, **stosuj zasadę analogiczną do powyższej**: nie ograniczaj się do korygującej informacji

zwrotnej; zachęć do zbadania, co było powodem błędu – zwiększysz w ten sposób świadomość i zminimalizujesz prawdopodobieństwo ponownego jego popełnienia.

16. **Określaj jasno i niedwuznacznie normy zachowania:** niech pracownicy rozumieją twoje stanowcze oczekiwania dotyczące jakości pracy.
17. **Chwal publicznie, a uwagę zwracaj na osobności:** doceniaj sukcesy w obecności jak największej liczby osób; pozwól, by upomnienie człowiek „przetrawił" na bezpiecznym gruncie.
18. **Pochwała powinna być realistyczna:** podobnie jak rodzice, którzy prawią komplementy bez znaczenia, nadmiernie wychwalając za rzeczy trywialne, tak i ty możesz swoje pozytywne komentarze pozbawić siły, jeżeli będą przesadne i niedostosowane do rzeczywistości, której dotyczą.
19. **Kiedy czyjeś zachowanie stwarza problem, poproś tę osobę, by sama zaproponowała rozwiązanie:** ilekroć to możliwe, unikaj narzucania rozwiązań, a obarczaj ich znalezieniem zainteresowanych – w ten sposób pobudzasz poczucie odpowiedzialności za siebie, asertywność i świadomość.
20. **W każdy możliwy sposób okazuj, że nie interesuje cię poszukiwanie winnych, ale znajdowanie rozwiązań**, i sam bądź przykładem uprawiania takiej polityki: kiedy poszukujemy rozwiązań, rozwijamy poczucie własnej wartości; kiedy szukamy winnych (albo alibi), osłabiamy je.
21. **Dawaj pracownikom środki, informacje i kompetencje do robienia tego, czego od nich oczekujesz:** pamiętaj, że bez władzy nie ma odpowiedzialności, a nic tak nie podważa morale jak narzucanie tego drugiego bez udzielenia pierwszego.
22. **Pamiętaj, że wybitny menedżer czy lider to nie ten, który sam znajduje znakomite rozwiązania**, ale dba, by podlegli mu ludzie potrafili je znaleźć: menedżer winien być trenerem, a nie dostawcą gotowych rozwiązań gromadce podziwiających go dzieci.
23. **Bierz osobistą odpowiedzialność za tworzenie atmosfery zdrowej samooceny:** chociażby pracownicy ukończyli najlepsze szkolenia z zakresu poczucia własnej wartości, trudno im będzie postępować w sposób, który polecam, jeżeli nie zobaczą go u swoich przełożonych.
24. **Pracuj nad zmianą tych aspektów funkcjonowania firmy, które podważają wysoką samoocenę:** tradycyjne procedury, wytworzone w dawniejszych modelach zarządzania, mogą tłumić nie tylko poczucie własnej wartości, ale również kreatywność i innowacyjność (np. wymaganie, by wszystkie znaczące decyzje przechodziły przez wszystkie szczeble drogi służbowej, pozbawiając w ten sposób wpływu i paraliżując tych, którzy są najbliżej bezpośredniego działania).
25. **Unikaj nadmiernego kierowania, obserwowania i oceniania:** przesadnie drobiazgowe „zarządzanie" (mikrozarządzanie) jest wrogiem autonomii i kreatywności.
26. **Przewiduj miejsce na innowacje w planach i budżecie:** nie zachęcaj pracowników, by byli maksymalnie innowacyjni, by następnie ogłosić, że nie ma na to pieniędzy (albo innych środków). Grozi to zanikiem entuzjazmu i demoralizacją.

27. **Dowiaduj się, jakie są główne zainteresowania podległych ci ludzi**, i, kiedy to możliwe, dopasowuj zadania i cele do ich indywidualnych predyspozycji: dawaj ludziom szansę robienia tego, co sprawia im największą przyjemność; opieraj się na ich mocnych stronach.
28. **Pytaj pracowników, czego potrzebowaliby, by zwiększyć swoje poczucie kontroli nad wykonywaną pracą**, i jeżeli to możliwe, zapewnij im to: jeżeli chcesz promować autonomię, entuzjazm i zaangażowanie w realizację celów, zwiększaj kompetencje, zwiększaj kompetencje, zwiększaj kompetencje.
29. **Wynagradzaj naturalne przejawy wysokiej samooceny**, takie jak asertywność, inteligentne podejmowanie ryzyka, elastyczne postępowanie i silne nastawienie na wykonywane zadania: zbyt wiele firm zapewnia, że promuje te wartości, a nagradza tych, którzy się podporządkowują, nie zadają trudnych pytań, nie podważają *status quo* i zasadniczo pozostają bierni, wykonując jedynie to, czego oczekuje się na danym stanowisku pracy.
30. **Wyznaczaj zadania, które promują rozwój osobisty i zawodowy:** bez doświadczania rozwoju poczucie wartości – i entuzjazm do pracy – są z reguły nadwątlone.
31. **Spraw, by twoi pracownicy „rośli”:** przydzielaj im zadania i projekty, które nieco wykraczają poza znane im własne możliwości.
32. **Ucz pracowników traktować problemy jak wyzwania i otwierające się możliwości** – to podejście wspólne dla ludzi odnoszących sukcesy oraz osób o wysokiej samoocenie.
33. **Wspieraj utalentowanych indywidualistów:** niezależnie od tego, co można powiedzieć o konieczności efektywnej pracy zespołowej, musi znaleźć się też miejsce dla genialnego samotnika, który porusza się w takt własnej muzyki; a członkowie zespołu odniosą korzyść, widząc poszanowanie indywidualności.
34. **Ucz, że błędy i pomyłki to okazje do wyciągania nauki na przyszłość:** „Czego możesz nauczyć się z tego, co się stało?” – to pytanie, które wzmaga samoocenę, sprzyja niepowtarzaniu błędów w przyszłości, a czasami wskazuje drogę do rozwiązań.
35. **Podważaj tradycję starszeństwa i decyduj o awansie zawsze na podstawie dokonań:** uznanie dla umiejętności jest jedną z największych inspiracji szacunku do siebie.
36. **Nagradzaj hojnie za wybitne dokonania**, jak np. nowe produkty, wynalazki, usługi, projekty oszczędności: formy udziału w zyskach, premie gotówkowe lub w postaci udziałów oraz honoraria autorskie mogą służyć do wzmacniania sygnału, że waszej firmie zależy na unowocześnieniach, że szanuje ona inteligentną asertywność i autoekspresję.
37. **Pisz listy pochwalne do pracowników, którzy mają duże osiągnięcia**, i poproś, by dyrektor naczelny uczynił to samo: kiedy ludzie widzą, że firma ceni ich zdolności umysłowe, mają motywację, by poszerzać granice tego, co czują, że potrafią osiągnąć.

38. **Bądź wzorem prawości:** dotrzymuj słowa, wywiązuj się ze zobowiązań, postępuj uczciwie ze wszystkimi (nie tylko wewnątrz firmy, ale również z dostawcami i klientami) oraz doceniaj takie zachowania u innych – pozwól ludziom odczuwać dumę z faktu, że pracują w moralnej firmie.

Wątpię, czy rozsądny menedżer mógłby nie uświadamiać sobie chociaż jednej z wyżej wymienionych zasad – w teorii. Zadanie polega na tym, by konsekwentnie wprowadzać je w życie i wplatać w codzienne procedury.

Rola lidera

Wszystko, co powiedziałem powyżej, w takim samym stopniu dotyczy kierowników czy menedżerów, jak i samych liderów – dyrektora naczelnego lub prezesa firmy. O tych ostatnich pragnę jednak dodać jeszcze parę słów.

Podstawowe funkcje lidera w przedsiębiorstwie to: 1) opracować i przekonująco komunikować wizję tego, co firma ma dokonać, 2) w taki sposób inspirować i udzielać kompetencji wszystkim tym, którzy w niej pracują, by w optymalnym stopniu przyczyniali się do realizacji tej wizji oraz doświadczali, że czyniąc to, działają również we własnym interesie.

Lider musi inspirować i przekonywać. Im wyższy poziom jego samooceny, tym bardziej prawdopodobne, że będzie swą funkcję spełniał z powodzeniem. Umysł, który nie ufa sobie, nie może wydobywać tego, co najlepsze z umysłów innych. Lider nie może zaktywizować maksimum potencjału w ludziach, jeżeli jego podstawową potrzebą, wynikającą z braku poczucia bezpieczeństwa, jest udowadnianie, że to on ma rację, a inni się mylą.

Błędem jest mówić, że wielki lider powinien być pozbawiony ego. Chodzi o to, żeby było ono na tyle zdrowe, by nie czuło się zagrożone w każdej interakcji – by lider mógł skupiać się na zadaniach i wynikach, a nie na sztucznym podnoszeniu swojej wartości czy ochronie siebie.

Jeżeli poziom samooceny określać w skali od 1 do 10, gdzie 10 stanowi poziom optymalny, a 1 najniższy, jaki można sobie wyobrazić, to czy lider, którego samoocena wynosi 5, zatrudni raczej kogoś z 7 czy 3? Najprawdopodobniej będzie czuł się bardziej swobodny z trójką, ponieważ ludzi często onieśmielają ci, którzy są od nich pewniejsi. Proszę pomnożyć to przez sto albo tysiąc razy i zobaczyć, jakie ma to konsekwencje dla firmy.

Warren Bennis, wybitny uczony zajmujący się zagadnieniami związanymi z przywództwem, mówi, że podstawową pasją badanych przez niego liderów jest pragnienie autoekspresji[5K]. Praca jest dla nich formą samorealizacji. Pragną wnieść do świata, do rzeczywistości to, kim są – prezentują postawę, którą ja określam mianem strategii asertywności.

> Błędem jest mówić, że wielki lider powinien być pozbawiony ego.

Liderzy często nie w pełni zdają sobie sprawę, w jakim stopniu to, kim są, wpływa dosłownie na każdy aspekt ich firmy. Nie zdają sobie sprawy z tego, w jakim stopniu stają się wzorem postępowania. Najdrobniejsze szczegóły ich zachowania są zauważane i przejmowane (niekoniecznie świadomie) przez otaczające ich osoby – a następnie ujawniają się u dalszych pracowników, na których te z kolei mają wpływ w całym przedsiębiorstwie. Jeżeli lider jest osobą o nienagannej prawości, ustanowiony zostaje standard, który naśladują inni. Jeżeli z szacunkiem traktuje ludzi – współpracowników, podwładnych, klientów, dostawców, udziałowców – szacunek zaczyna przenikać do kultury funkcjonowania firmy.

Z tych to powodów człowiek, który pragnie rozwijać swoje „zdolności przywódcze”, powinien pracować nad poczuciem własnej wartości. Stałe

oddanie sześciu jej filarom i wcielanie tych strategii na co dzień w praktykę jest najlepszym treningiem służącym przywódcy – a także życiu.

Zdolność czynienia dobra

Czy właściwe otoczenie w pracy może zmienić osobę o niskiej samoocenie w osobę o wysokiej? Raczej nie, chociaż przychodzą mi do głowy przykłady, gdy dobry menedżer czy przełożony wydobył z człowieka tak wiele jak nikt wcześniej i przynajmniej stworzył podwaliny do podniesienia jego szacunku do siebie.

Oczywiście są też ludzie, których cechują zaburzenia. Potrzebują oni bardziej skoncentrowanej fachowej pomocy – mam na myśli psychoterapię, którą będziemy omawiać w kolejnym rozdziale. Przedsiębiorstwo nie jest poradnią psychologiczną.

> Polityka firmy, która wspiera poczucie własnej wartości u pracowników, jest polityką, która przynosi także pieniądze.

Ale w stosunku do osoby o umiarkowanym poziomie samooceny przedsiębiorstwo, które docenia wartość i znaczenie jednostki, może uczynić niezwykle dużo dobrego na najbardziej osobistym poziomie, chociaż oczywiście nie to jest celem jego istnienia. Czyniąc zaś dobro, przyczynia się do własnego życia i witalności – w sposób wcale nie ulotny i odległy, ale całkiem rzeczywisty. Polityka firmy, która wspiera samoocenę, jest polityką, która przynosi także pieniądze. Polityka, która lekceważy samoocenę, prędzej czy później przyczyni się do tego, że firma zacznie tracić pieniądze – po prostu dlatego, że traktując pracowników źle i bez szacunku, nie można żywić nadziei, iż dadzą z siebie wszystko. A w dzisiejszej zagorzale konkurencyjnej, gwałtownie zmieniającej się gospodarce globalnej nie wystarczy nic, co jest poniżej maksimum.

1. Pomimo dalszych zmian na mapie gospodarczej świata na przełomie XX i XXI wieku (przede wszystkim ekonomicznego odrodzenia Chin) proporcje podane przez autora w chwili pisania książki w latach 90. pozostają aktualne. Wg danych Banku Światowego za 2012 rok USA miały największy produkt krajowy brutto na świecie, wynoszący 23% produktu globalnego (przyp. red. pol.). [wróć]
2. Peter Drucker napisał klasyczny tekst na ten temat: Innowacyjność i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady. [wróć]

16.

Poczucie własnej wartości a psychoterapia

W latach 50., kiedy rozpoczynałem praktykę terapeutyczną, przekonałem się, że niska samoocena stanowi wspólny mianownik wszystkich odmian stresu, z jakimi spotykałem się w mojej pracy. Zobaczyłem, że niskie poczucie własnej wartości jest zarówno przyczyną, jak i skutkiem problemów psychicznych. Związek jest obustronny. Jak powiedziałem w *Przedmowie*, uświadomienie sobie tego faktu rozpaliło moją fascynację tymi zagadnieniami.

Niektóre problemy – np. nieśmiałość, bojaźliwość, lęk przed asertywnością lub intymnością – można rozumieć jako bezpośredni wyraz niewystarczająco rozwiniętej samooceny. Pewne inne można traktować jako konsekwencje negowania niskiej samooceny, czyli jako mechanizmy obronne służące zaprzeczeniu jej istnienia, np. zachowanie kontrolujące i manipulacyjne, kompulsywno-obsesyjne rytuały, nieadekwatna agresywność, seksualizm kierowany lękiem, destrukcyjne formy ambicji – wszystkie skierowane na doznanie skuteczności, kontroli sytuacji i osobistej wartości. Wydaje się jasne, że problemy, które stanowią objawy niskiej samooceny, przyczyniają się jednocześnie do dalszego jej spadku.

Od początku uznałem zatem, że podstawowym zadaniem psychoterapii jest pomoc w budowaniu wysokiej samooceny. Moi koledzy nie podzielali

tego punktu widzenia. O samoocenie mówiono rzadko, a jeśli już, to tradycyjnie traktowano ją jako skutek uboczny psychoterapii: kiedy problemy zostaną rozwiązane, pacjent w naturalny sposób będzie miał o sobie lepsze zdanie, tak więc samoocena pośrednio na tym zyska. To prawda, że jeżeli słabnie poziom lęku i depresji, pacjent czuje się silniejszy. Ale jest również prawdą, że podnoszenie poziomu samooceny obniża lęk i depresję. Pomyślałem, że do samooceny należy podejść w sposób bezpośredni; że powinna ona stanowić kontekst całego przedsięwzięcia terapeutycznego. Nawet gdy ktoś nie pracuje nad nią samą, lecz koncentruje się na rozwiązaniu konkretnych problemów, można je umieścić w takim kontekście, który jednocześnie będzie podnosił poziom samooceny. Na przykład prawie wszystkie szkoły terapeutyczne pomagają pacjentom skonfrontować się z wcześniej unikanymi konfliktami i wyzwaniami. Lecz ja zazwyczaj pytam: „Co myślisz o sobie, gdy unikasz jakiegoś zagadnienia, choć wiesz, że powinieneś się nim zająć? A co myślisz o sobie, kiedy opanowujesz impuls unikania i skonfrontujesz się z tym trudnym tematem?” Rozważam proces w kategoriach konsekwencji dla samooceny. Chcę, by pacjenci dostrzegali, w jaki sposób ich decyzje i działania wpływają na doświadczanie samego siebie. Tę świadomość uważam za potężny czynnik rozwoju. Pomaga on często opanować i przekroczyć lęk.

W rozdziale tym nie będę omawiał technik psychoterapeutycznych jako takich, ale przedstawię obserwacje związane z podnoszeniem poziomu samooceny w kontekście terapeutycznym i zaproponuję pewne elementy własnego podejścia. Rozdział ten jest adresowany nie tylko do terapeutów

i studentów psychologii, ale do każdego, kto myśląc o terapii, chciałby zrozumieć zagadnienie samooceny jako punktu odniesienia.

Cele psychoterapii

Są dwa podstawowe cele psychoterapii. Pierwszym jest wyzwolenie od cierpienia. Drugim – pomoc w osiągnięciu i podnoszeniu poziomu zadowolenia z życia. Chociaż obydwa te cele zazębiają się, nie są jednakowe. Redukcja lub eliminacja lęku nie jest równoznaczna z podniesieniem poczucia własnej wartości, chociaż może się do niego przyczynić. Redukcja czy eliminacja depresji nie jest równoznaczna z wywołaniem uczucia szczęścia, chociaż może mieć na to wpływ.

Z jednej strony celem psychoterapii jest redukcja irracjonalnych lęków, reakcji depresyjnych i różnego rodzaju zaburzeń emocjonalnych (wynikających na przykład z bolesnych doświadczeń z przeszłości). Z drugiej strony zachęca do zdobywania nowych umiejętności, nabycia nowych sposobów patrzenia na życie, lepszych strategii radzenia sobie ze sobą i innymi oraz zwiększania przekonania o własnych możliwościach. Obydwa cele umieszczam w kontekście wzmocniania samooceny.

Podnoszenie poczucia własnej wartości jest czymś więcej niż eliminowaniem tego, co negatywne; wymaga zdobywania pozytywnego. Wymaga wyższego poziomu świadomości własnych sposobów funkcjonowania. Wymaga większej odpowiedzialności za siebie, prawości, gotowości przedzierania się przez lęk, by zmierzyć się z konfliktami i zbijającymi z tropu faktami. Wymaga uczenia się, jak stawać twarzą w twarz z rzeczywistością i radzić sobie z nią, a nie wycofywać się i jej unikać.

> Podnoszenie poziomu samooceny jest czymś więcej niż eliminowaniem tego, co negatywne; wymaga zdobywania pozytywnego.

Gdy ktoś po odbyciu psycheterapii nie żyje bardziej świadomie niż uprzednio, oznacza to, że nie przyniosła ona skutku. Jeżeli w trakcie terapii pacjent nie nauczy się większej samoakceptacji, odpowiedzialności oraz innych cech, które wspierają samoocenę, będziemy musieli zakwestionować również doświadczenie terapeuty. Niezależnie od szkoły, każda skuteczna psychoterapia wspomaga rozwój pod tymi względami, przynajmniej w pewnym stopniu. Ale jeżeli terapeuta rozumie znaczenie sześciu strategii i w świadomy sposób pracuje nad ich pielęgnacją, wzrasta prawdopodobieństwo osiągnięcia spójnego rezultatu. Staje przed nim wyzwanie opracowania sposobów (kognitywnych, behawioralnych i eksperymentalnych), które będą służyły podniesieniu poziomu samooceny.

Jeżeli jednym z celów terapeutycznych jest wspieranie wzrostu świadomości, tak by pacjent nauczył się bardziej świadomie żyć i miał lepszy kontakt z rzeczywistością, to dzięki rozmowie, psychologicznym ćwiczeniom i procesom, pracy z ciałem i energią oraz zadaniom domowym można z jednej strony pracować nad usuwaniem elementów blokujących świadomość, a z drugiej stymulować i energetyzować świadomość. Jeżeli kolejnym celem jest pobudzanie do większej samoakceptacji, można stworzyć klimat akceptacji w gabinecie; prowadzić klienta ku odkryciu i ponownemu przyjęciu zablokowanych i odrzuconych aspektów siebie; uczyć, jak ważne jest, by nie pozostawał we wrogiej relacji ze sobą i tymi aspektami siebie (patrz dyskusja nt. subosobowości poniżej).

Jeżeli następnym celem jest konsolidacja poczucia odpowiedzialności za siebie, to można pokrzyżować manewry pacjenta, służące składaniu jej na terapeutę wzmocnić (przez ćwiczenia doceniania) korzyści

z odpowiedzialności za siebie, uzmysławiać w każdy możliwy sposób, że nie pojawi się żaden wybawca, że każdy z nas jest odpowiedzialny za własne wybory i działania oraz realizację swoich pragnień.

Jeżeli następnym celem jest zachęcanie do asertywności, można stworzyć warunki, w których zachowanie asertywne będzie bezpieczne, ucząc asertywności takimi metodami jak dokańczanie zdań, psychodrama, odgrywanie ról itp. Techniki te służą rozładowaniu lub neutralizowaniu lęków związanych z zachowaniami asertywnymi. Aktywnie zachęcają pacjenta, by stawiał czoło zagrażającym konfliktom czy wyzwaniom i radził sobie z nimi.

Jeżeli kolejnym zadaniem jest wspieranie życia celowego, można ukazywać rolę i wagę posiadania celu w życiu, pomagać pacjentowi w wyraźnym określaniu i artykułowaniu przez niego celów, wyznaczaniu planu działania, strategii i taktyki oraz dostrzeganiu ich niezbędności w realizacji zamierzeń; pracować nad tym, by życie pacjenta stało się aktywne i celowe, a nie reaktywne i bierne.

Jeżeli kolejnym celem jest promowanie osobistej prawości, to należy skupić się na jasnym określaniu wartości, wyjaśnianiu moralnych wątpliwości i konfliktów, znaczeniu wyboru wartości, które pomagają żyć i wspomagają dobre samopoczucie, na korzyściach płynących z życia zgodnego z własnymi przekonaniami oraz na bólu wywoływanym zdradą siebie.

Nie będę szerzej rozwijał tych zagadnień. Mówię o nich głównie po to, by zasugerować sposób myślenia o psychoterapii, której głównym celem jest kultywowanie wysokiej samooceny.

Klimat terapii

Podobnie jak rodzice i nauczyciele, tak i psychoterapeuta może przyczynić się do podniesienia samooceny pacjenta, przejawiając wobec niego niezachwianą postawę akceptacji i szacunku. Stanowi ona podstawę skutecznej psychoterapii. Ujawnia się w sposobie powitania pacjenta, patrzenia na niego, rozmowy, słuchania. Dotyczy takich zagadnień jak uprzejmość, kontakt wzrokowy, powstrzymywanie się od pouczania i moralizowania, aktywne słuchanie, pragnienie rozumienia i bycia rozumianym, odpowiednia spontaniczność, odmowa odgrywania roli wszechwiedzącego autorytetu, nieprzyjmowanie do wiadomości, że pacjent nie może się rozwijać. Szacunek winien być okazywany niezależnie od zachowania pacjenta. Należy przekazywać sygnał: istota ludzka w pełni zasługuje na szacunek; ty w pełni zasługujesz na szacunek. Pacjent, dla którego takie traktowanie może stanowić rzadkie lub nawet wyjątkowe doświadczenie, może w miarę upływu czasu zostać pobudzony do przeformułowania obrazu siebie. Carl Rogers uważał, że akceptacja i szacunek mają tak ogromny wpływ na efekty psychoterapii, iż uczynił z nich istotę swojego podejścia terapeutycznego.

Pamiętam, co kiedyś powiedział mi pewien pacjent: „Patrząc wstecz na naszą terapię, czuję, że nic, co się wydarzyło, nie miało takiego wpływu jak prosty fakt, że zawsze czułem się przez ciebie szanowany. Robiłem wszystko, co mogłem, byś mną pogardzał i wyrzucił z gabinetu. Próbowałem sprawić, byś zachowywał się jak mój ojciec. Odmówiłeś współpracy. Jakoś musiałem sobie z tym poradzić, przyjąć to do

wiadomości. Na początku było trudno, ale kiedy to uczyniłem, terapia zaczęła skutkować”.

Kiedy pacjent opisuje swoje uczucia lęku, bólu czy złości, rada: „Nie powinieneś tak się czuć!”, nie pomoże. Terapeuta nie jest klaunem. Ważna jest możliwość wyrażenia emocji bez narażania się na krytycyzm, potępienie, sarkazm, przerywające pytania czy pouczanie. Sam proces wyrażania uczuć ma znaczenie terapeutyczne. Terapeuta, który nie czuje się swobodnie, gdy ktoś wyraża silne uczucia, sam potrzebuje pracy nad sobą. Podstawą sztuki leczenia jest umiejętność spokojnego, empatycznego słuchania (jest to również podstawą autentycznej przyjaźni, nie mówiąc o miłości). Dopiero kiedy pacjent zaspokoi potrzebę ekspresji emocjonalnej, dobrze jest czasami poprosić go, by głębiej zbadał uczucia i leżące u ich podłoża założenia, które być może trzeba będzie zakwestionować.

Choć można deklarować akceptację i szacunek w teorii, stosowanie ich w praktyce nie zawsze jest powszechne, nawet u terapeutów, mających najlepsze intencje. Nie myślę o tak oczywistych błędach jak sarkastyczne uwagi, potępianie moralne czy inne formy lekceważącego zachowania. Chodzi mi raczej o subtelne formy autorytaryzmu, wywyższania się, postawy: „nie dasz rady bez mojej pomocy” itd., co sytuuje pacjenta na słabszej pozycji i sugeruje wszechwiedzę terapeuty. Szczególnie podatna na ten błąd może być psychoanaliza, która wzięła swój model z tradycyjnej relacji lekarz–pacjent, ale może się on pojawić w każdym podejściu psychoterapeutycznym. Błąd może być związany nie tyle z teoretyczną orientacją terapeuty, ile z jego nieumiejętnością opanowania własnej potrzeby akceptacji i podziwu. Lubię mówić studentom: „Nie jest celem udowodnienie, że jesteście świetni. Waszym celem jest pomóc pacjentom odkryć, że oni są świetni”.

To jeden z powodów, dla których wolę uczenie eksperymentalne (oparte na własnych doświadczeniach) od akademickiego (choć nie przeczę, że czasami wykład może być stosowny). W uczeniu eksperymentalnym, w którego skład wchodzą często ćwiczenia psychologiczne, procesy, zadania domowe itp., pacjent odkrywa znaczące fakty, a nie słyszy o nich od autorytetu. Toteż sam proces uczenia się wzmacnia autonomię.

Odkrywanie „jasnej” strony

Jednym z podstawowych celów większości ludzi, którzy zgłaszają się na psychoterapię, jest zrozumienie siebie. Chcą się czuć widziani przez terapeutę oraz lepiej widzialni dla samych siebie.

Dla wielu ludzi – i tutaj wielki jest wpływ tradycyjnej psychoanalizy – zrozumienie siebie kojarzy się przede wszystkim z odkrywaniem mrocznych tajemnic. Freud, ojciec psychoanalizy, powiedział gdzieś, że różnica między nią a pracą detektywa polega na tym, iż detektyw zna zbrodnię, a ma odnaleźć przestępcę, natomiast psychoanalityk zna przestępcę, a ma wykryć zbrodnię. Nawet jeżeli uznamy to powiedzenie za metaforyczne, nie dosłowne, to ma ono niezbyt przyjemne konsekwencje. Wielu klinicystów, którzy niekoniecznie są psychoanalitykami, podziela ten pogląd. Ich duma zawodowa opiera się na umiejętności poprowadzenia klienta tak, by skonfrontował się ze swoją „ciemną stroną” (w terminologii Junga – z Cieniem) i zintegrował ją, zamiast odrzucać. Może być to z pewnością zadanie konieczne i ważne. Jednak terapia zorientowana na poczucie własnej wartości ma inne priorytety, inaczej rozkłada akcenty.

Nie ma potrzeby mniej rozpoznanej u większości ludzi niż potrzeba kontaktu z ich niezidentyfikowanymi (i być może zanegowanymi) możliwościami. To potrzeba zrozumienia własnych zalet, o których nie wiedzą, ukrytych możliwości, których nigdy nie zbadali, umiejętności

samoleczenia i osobistego rozwoju, do których nigdy się nie odwoływali. **Fundamentalna różnica między terapeutami, niezależnie od ich orientacji, polega na tym, czy myślą o swojej roli w kategoriach odkrywania plusów czy minusów, zalet czy wad, zasobów czy deficytów**. Psychoterapia zorientowana na poczucie własnej wartości za priorytetowe uznaje skupienie się na tym, co pozytywne – na odkrywaniu i aktywizowaniu mocnych stron. Nad tym, co negatywne, pracuje z konieczności, zawsze jednak skupiając się i akcentując pozytywne.

Każdy, kto zna się nieco na psychologii, wie, jak niebezpieczne jest odcięcie się od tkwiącego w nas złoczyńcy. Jednak znacznie mniej osób wie, jaką tragedią jest odcięcie się od tkwiącego w nas bohatera. W psychoterapii stosunkowo łatwo jest dostrzec neurotyczną cząstkę osobowości człowieka. Wyzwaniem jest dostrzec i uaktywnić część zdrową.

Każdy, kto zna się nieco na psychologii, wie, jak niebezpieczne jest odcięcie się od tkwiącego w nas złoczyńcy. Jednak znacznie mniej osób wie, jaką tragedią jest odcięcie sie od tkwiącego w nas bohatera.

Czasami po prostu nie wiemy o swoich pozytywnych zasobach. Nie rozpoznajemy wszystkiego, do czego jesteśmy zdolni. Czasami wypieramy tę wiedzę. Pamiętam, jak wiele lat temu pracowałem w grupie terapeutycznej z pewną młodą kobietą. Z wielką swobodą wypowiadała nad wyraz negatywne (i niesprawiedliwe) opinie na swój temat. Poprosiłem ją, by w ramach eksperymentu stanęła na wprost grupy i kilka razy powtórzyła: „W rzeczywistości jestem bardzo inteligentna”. Głos uwiązł jej w gardle i z początku nie potrafiła tego zrobić. Kiedy pomogłem jej wypowiedzieć zdanie, zaczęła płakać. Poprosiłem ją zatem o dokończenie:

W przyznaniu się do mojej inteligencji złe jest to, że —. Oto pierwsze zakończenia:

…moja rodzina będzie mnie nienawidzić.
…przecież wszyscy w mojej rodzinie są pozbawieni rozumu.
…moje siostry i bracia będą zazdrośni.
…nigdzie nie będę przynależeć.
…będę musiała wziąć odpowiedzialność za swoje życie.

Następnie podyktowałem jej trzon kolejnego zdania: **Gdybym wykorzystała swoją inteligencję w odniesieniu do moich problemów —**. Oto, co zawierały odpowiedzi:

…wiedziałabym, że jestem odpowiedzialna za swoje życie, bez względu, czy się do tego przyznaję, czy nie.
…zobaczyłabym, że żyję przeszłością.
…dowiedziałabym się, że już nie jestem małą dziewczynką.
…zobaczyłabym, że to mała dziewczynka jest przerażona, nie ja, dorosła osoba.
…wzięłabym życie w swoje ręce.

Następnie dałem do uzupełnienia zdanie: **Przerażające w przyznawaniu się do swoich mocnych stron jest to, że —**

…nikt by mnie nie żałował [śmiech].
…przeniosłabym się na nieznane terytorium.
…musiałabym spojrzeć na mojego chłopaka świeżym okiem.
…dowiedziałabym się, że nie powstrzymuje mnie nikt poza mną samą.
…mogłabym zostać sama.
…musiałabym nauczyć się nowego sposobu życia.

…może ludzie mieliby wobec mnie oczekiwania.
…musiałabym nauczyć się być asertywna.
…teraz nie wydaje mi się to już takie przerażające!

Jest wiele sposobów, które doświadczony terapeuta potrafi wykorzystać, by pomóc pacjentowi dotrzeć do jego pozytywnych potencjałów, i nie jest konieczne, by omawiać je w tym miejscu. Ważne jest jedno podstawowe pytanie: Czy terapeuta jest zasadniczo nastawiony na pasywa czy aktywa? (Nie zawsze należy brać pod uwagę słowne deklaracje, ponieważ zachowanie często odbiega od deklarowanych przekonań.) Jednym z największych sekretów doskonałości Virginii Satir jako terapeuty rodzinnego było przekonanie, że ludzie posiadają wszystkie zasoby potrzebne do rozwiązania swoich problemów, oraz jej umiejętność przekazywania tego przekonania ludziom, z którymi pracowała. Z punktu widzenia skuteczności terapeutycznej to jedne z największych umiejętności, jakie może posiadać psychoterapeuta.

Strategie przetrwania

Pacjenci muszą zrozumieć, że rozwiązywanie problemów tkwi w naturze człowieka. Rozwiązania, jakie przychodzą nam do głowy w odpowiedzi na stojące przed nami trudności i wyzwania, są – w sposób świadomy bądź nieświadomy – nakierowane na zaspokajanie naszych potrzeb. Czasami stosowane przez nas środki są niepraktyczne, a nawet autodestrukcyjne, „neurotyczne”, ale na pewnym poziomie są wyrazem troski o samych siebie. Nawet samobójstwo można zrozumieć jako desperacki akt zatroszczenia się o siebie (np. ucieczka od nieznośnego cierpienia).

W dzieciństwie możemy odcinać się i negować uczucia i emocje, które wzbudzają dezaprobatę znaczących osób dorosłych i wytrącają nas

z równowagi. Ceną, którą płacimy w późniejszych latach, jest odcięcie od siebie, zaburzona percepcja i wiele innych możliwych objawów. Jednak patrząc z perspektywy dziecka, to wyparcie ma swoje zastosowanie funkcjonalne – służy przetrwaniu. Jego celem jest zapewnienie dziecku lepszego życia – a przynajmniej służy minimalizowaniu bólu.

Alternatywnie, doznawszy w dzieciństwie wielkiego cierpienia i odrzucenia, możemy rozwinąć w sobie „samoobronną" strategię, by samemu odrzucać innych jako pierwsi. Choć strategia ta nie zapewni szczęśliwego życia, jednak jej celem nie jest powodowanie cierpienia, a jego redukcja. Strategie przetrwania, które nie tylko nie służą naszym interesom, ale w gruncie rzeczy nas ranią, a których jednak trzymamy się jak koła ratunkowego na wzburzonym morzu, psychologowie nazywają „neurotycznymi". Te, które służą naszym interesom, nazywamy „dobrą adaptacją" (np. umiejętność chodzenia, mówienia, myślenia czy zarabiania na życie).

Pacjenci mogą być bardzo zawstydzeni niektórymi ze swoich dysfunkcjonalnych reakcji na wyzwania, jakie stawia życie. Nie patrzą na swoje zachowania z punktu widzenia ich zamierzonej funkcjonalnej użyteczności. Są świadomi swojej nieśmiałości, nadmiernej agresywności, unikania intymności czy kompulsywnej seksualności, ale nie ich źródeł. Nie mają kontaktu z potrzebami, które starają się po omacku zaspokoić. Poczucie winy czy wstydu nie wpływa na polepszenie sytuacji, ale ją utrudnia. Jednym ze sposobów, w jaki możemy podnieść ich poczucie własnej wartości, jest więc zapoznawanie ich z koncepcją „strategii przetrwania", pomagając w zrozumieniu, że nawet najgorsze błędy można traktować jako nieudane próby ochrony samego siebie. Uczucia potępienia siebie należy zbadać i poznać, ale kiedy to nastąpi, ich dalsza obecność jest bezcelowa. Kiedy zaś znikną, pacjent będzie miał większą swobodę

w poszukiwaniu rozwiązań, które w lepszy sposób mogą zaspokoić jego potrzeby. „Jeżeli twoim zdaniem to, co robisz, jest nieskuteczne, czy jesteś gotowy poszukać rozwiązań alternatywnych, które uznasz za bardziej satysfakcjonujące? Czy jesteś skłonny wypróbować coś innego?”

Integracja subosobowości

Na poziomie technicznym moje podejście wyróżniają dwie metody: dokańczania zdań, którą opisywałem wielokrotnie w tej książce i w kilku poprzednich, oraz praca z subosobowościami, którą zajmiemy się teraz.

W dyskusji na temat drugiego filaru poczucia własnej wartości – samoakceptacji – mówiłem o uznawaniu istnienia wszystkich aspektów nas samych i wymieniłem myśli, emocje, działania i wspomnienia. Jednak różne aspekty nas to w istocie nasze „podosoby”, z własnym wyraźnym systemem wartości, sposobami patrzenia na świat, uczuciami. Nie mówię tu o osobowości rozszczepionej w sensie patologicznym, lecz o normalnych składnikach psychiki, których większość ludzi sobie nie uświadamia. Kiedy psychoterapeuta pragnie towarzyszyć rozwojowi samooceny pacjenta, znajomość dynamiki subosobowości jest nieocenionym narzędziem. To obszar, którego pacjent prawdopodobnie sam nie będzie w stanie odkryć.

Idea subosobowości jest prawie tak stara jak sama psychologia i różne jej wersje można odnaleźć u wielu autorów. Stanowi wyraz zrozumienia, że monolityczne postrzeganie ja, w myśl którego każda jednostka ma tylko jedną osobowość, jeden system wartości, percepcji i reakcji, stanowi nadmierne uproszczenie rzeczywistości. Ale poza tą ogólną konstatacją psychologowie znacznie różnią się rozumieniem subosobowości i pracy terapeutycznej nad nimi.

Moja żona i współpracowniczka Devers Branden pierwsza przekonała mnie, jak ważne są subosobowości w pracy nad samooceną, i zaczęła o parę

lat wcześniej rozwijać nowatorskie sposoby określania i integrowania ich, nim ja poważnie zainteresowałem się tym tematem. Nasza praca jest odzwierciedleniem obserwacji, że nierozpoznane lub odszczepione i odrzucone „podosoby” stają się źródłem konfliktu, niepożądanych uczuć i niewłaściwych zachowań. „Podosoby”, które są rozpoznane, szanowane i zintegrowane z całą osobowością, stają się źródłem energii, emocjonalnego bogactwa, różnorodności poglądów i bardziej satysfakcjonującego poczucia tożsamości. Temat jest bardzo szeroki i w tym miejscu można go jedynie zasygnalizować.

Zacznijmy od najbardziej oczywistego przykładu: oprócz naszego dorosłego ja, które uznajemy za to, „kim jesteśmy”, istnieje w naszej psychice ja dziecięce – żywa obecność dziecka, którym kiedyś byliśmy. Jako potencjał świadomości, stan umysłu, do którego wszyscy czasami się przenosimy, ten dziecięcy punkt widzenia i sposób reagowania jest stałym składnikiem psychiki. Może jednak dawno temu wyparliśmy to dziecko, odcięliśmy się od jego uczuć, percepcji, potrzeb, reakcji – kierowani błędnym założeniem, że przejście do dorosłości wymaga dokonania „morderstwa”. Dojrzenie tego prowadzi do przekonania, że nie można być w pełni sobą, jeżeli nie połączy się na nowo i nie stworzy świadomego, życzliwego kontaktu z dziecięcym ja. Zadanie to jest zwłaszcza ważne dla osiągnięcia autonomii. Widziałem, że gdy jest ono zaniedbywane, pojawia się tendencja do poszukiwania pomocy na zewnątrz, od innych ludzi, a to się nigdy nie udaje: uleczyć trzeba nie relację ja–inni, ale relację ja dorosłe–ja dziecięce. Człowiek idący przez całe życie z uczuciem odrzucenia najprawdopodobniej nie widzi, że problem został zinternalizowany i że on sam jest zaangażowany w proces odrzucania siebie, łącznie z odrzuceniem dziecięcego ja przez ja dorosłe; dlatego żadne zewnętrzne źródło aprobaty nigdy nie zaleczy tej rany.

Co rozumiemy pod pojęciem subosobowość? **Subosobowość** stanowi dynamiczny składnik psychiki, który posiada wyróżnialny punkt widzenia, system wartości i własną „osobowość”; który może być mniej lub bardziej dominujący w reakcjach jednostki w danej chwili; który można sobie w mniejszym lub większym stopniu uświadamiać, akceptować i być wobec niego życzliwym; który może być lepiej lub gorzej zintegrowany z całym systemem psychicznym; który może się zmieniać i rozwijać na przestrzeni czasu. (Subosobowość nazywam „dynamiczną”, ponieważ w aktywny sposób wchodzi w interakcje z innymi komponentami psychiki, a nie jest wyłącznie magazynem postaw.)

Ja dziecięce jest składnikiem psychiki, zawierającym „osobowość” dziecka, którym człowiek kiedyś był, z dziecięcymi wartościami, emocjami, potrzebami i reakcjami. Nie jest to jakieś dziecko „w ogóle”, czyli archetyp, ale konkretne, autentyczne, wyjątkowe w swoim rozwoju i obdarzone własną historią (sytuacja bardzo odmienna od pozycji „dziecka” w analizie transakcyjnej, gdyż analiza transakcyjna stosuje model ogólny).

Blisko 20 lat temu w trakcie seminarium na temat samooceny przeprowadziłem ćwiczenie, które polegało na spotkaniu w wyobraźni z dzieckiem, którym każdy z uczestników kiedyś był. Po jego zakończeniu w czasie przerwy podeszła do mnie kobieta i powiedziała: „Chcesz wiedzieć, co zrobiłam, kiedy uświadomiłam sobie, że dziecko, które siedziało pod drzewem i czekało na mnie, było moim 5-letnim ja? Stworzyłam za drzewem strumień, wepchnęłam je do niego i utopiłam” – powiedziała z gorzkim uśmiechem.

Incydent ten jest dramatycznym przykładem, że możemy nie tylko nie uświadamiać sobie którejś subosobowości, ale że rodzącej się jego świadomości może natychmiast towarzyszyć wrogość i odrzucenie. Czy

trzeba udowadniać, że nie możemy mieć wysokiej samooceny, jeżeli pogardzamy częścią tego, kim jesteśmy? Nigdy nie zetknąłem się z osobowością depresyjną, której dziecięce ja nie czułoby się znienawidzone (nie tylko ignorowane lub odrzucane) przez część dorosłą. W książce *How to Raise Your Self-Esteem* proponuję wiele ćwiczeń służących identyfikacji i integracji dziecięcego i nastoletniego ja (w uzupełnieniu programu podnoszenia samooceny proponowanego w tej książce).

Ja nastoletnie to składnik psychiki zawierający „osobowość" młodzieńca, którym kiedyś byliśmy, z wartościami, emocjami, potrzebami i reakcjami nastolatka. Nie nastolatek „w ogóle", czyli uniwersalny archetyp, ale konkretny, autentyczny, ze swoją własną historią i rozwojem.

> Nigdy nie zetknąłem się z osobowością depresyjną, której dziecięce ja nie czułoby się znienawidzone (nie tylko ignorowane lub odrzucane) przez część dorosłą.

Często poznawanie nastoletniego ja jest nadzwyczaj przydatne w pracy z parami, które mają problemy w związku. Nierzadko to subosobowość odgrywa rolę w wyborze partnera. Często też nieświadomie odwołujemy się do tego stanu umysłu w okresie kryzysu lub konfliktu, co ujawnia się w takich zasklepiających się zachowaniach jak: „Nic mnie to nie obchodzi!" albo „Nic mnie nie przekona", albo „Nie mów mi, co mam robić!"

Pamiętam parę psychoterapeutów, z którymi pracowałem. Pewnego razu przyszli wściekli na siebie. On miał 41, ona 39 lat, ale w swojej wzajemnej złości wyglądali na nastolatków. W drodze do mojego gabinetu ona powiedziała mu, że kiedy przyjdą, powinien coś mi zakomunikować. By dodać sobie „autorytetu", powiedziała to tonem „starszego", który on

odebrał jako ton swojej matki. „Nie mów mi, co mam robić!” – odciął się. Ona jako nastolatka doświadczała „stałych” napomnień ze strony rodziców, więc w reakcji na jego naganę wpadła w subosobowość nastolatki, uderzyła go pięścią w ramię i krzyknęła: „Nie mów do mnie w ten sposób!” Później, kiedy powrócili do normalnej dorosłej świadomości, byli zawstydzeni swoim zachowaniem – „Jakby opętały nas demony” – powiedziało jedno z nich. Tak można się czuć, kiedy zaczyna dominować subosobowość, a my nie rozumiemy, co się dzieje. Pomogłem im wyjść ze stanu nastolatków, zadając tylko jedno pytanie: „Na ile lat się teraz czujecie i czy uważacie, że to wiek, w którym można rozwiązać ten problem?”

Ja przeciwnej płci stanowi składnik psychiki zawierający osobowość kobiecą u mężczyzny, a męską u kobiety. Nie jest to „typowa” kobieta czy mężczyzna ani archetyp, lecz składnik indywidualny dla każdego człowieka, odzwierciedlający jego rozwój osobisty, edukację i akulturację oraz rozwój ogólny.

Występuje silna korelacja między sposobem odnoszenia się do płci przeciwnej w świecie i wewnątrz nas samych. Jest prawie pewne, że mężczyzna, który uznaje kobiety za niepoznawalną tajemnicę, nie ma kontaktu ze swoim aspektem kobiecym, tak jak kobieta, która mówi, że uważa mężczyzn za niepoznawalnych, nie ma kontaktu ze swoim aspektem męskim. W terapii odkryłem, że jednym z najpotężniejszych narzędzi pomocy ludziom w lepszym funkcjonowaniu w związku uczuciowym jest praca nad ich relacjami wobec ja przeciwnej płci; nad większym jego uświadomieniem, akceptacją, życzliwością, a tym samym większą integracją z całą osobowością. Nie jest zaskoczeniem, że kobiety znacznie swobodniej reagują na fakt, iż przejawiają aspekty męskie, niż mężczyźni na ich aspekty kobiece. Jednak żadna z subosobowości nie ma kłopotów

z ujawnieniem się. (Dodam jeszcze, że nie ma to nic wspólnego z homoseksualizmem czy biseksualizmem.)

Ja matki stanowi składnik psychiki, który zawiera uwewnętrznienie aspektów osobowości, punktu widzenia i wartości naszej matki (lub innych starszych od nas dziewczyn/kobiet – „matczynej postaci" – które wywierały na nas wpływ w okresie dzieciństwa). Ponownie mamy do czynienia z matką indywidualną i autentyczną, nie z ideą czy uniwersalną „matką". (Znowu występuje istotna różnica w stosunku do „rodziców" w analizie transakcyjnej. Matka i ojciec są rodzicami, ale różnią się bardzo między sobą i nie powinni być traktowani jako psychologiczna jedność; często przekazują bardzo odmienne sygnały, mają odmienne postawy i wartości.)

Pewnego razu, wychodząc na ulicę z ostatnim pacjentem, młodym człowiekiem, i zauważając, jak się ochłodziło, powiedziałem impulsywnie i zupełnie nietypowo dla siebie: „Co to, przyszedłeś bez swetra?" Zanim zdołał zareagować, zreflektowałem się: „Nie odpowiadaj. To nie ja powiedziałem, tylko moja matka". Obaj zaśmialiśmy się. Przez chwilę moje ja matki zawładnęło moją świadomością.

W bardziej poważny sposób dochodzi do tego oczywiście nieustannie. Nawet długo po śmierci matki odtwarzamy w myślach przekazywane przez nią komunikaty, wyobrażając sobie, że to nasze własne; nie uświadamiając sobie, że to jej głos, nie nasz, jej punkt widzenia, jej wartości, jej zapatrywania, które zinternalizowaliśmy i którym pozwoliliśmy zająć miejsce w swojej psychice.

Ja ojca stanowi składnik psychiki, który zawiera zinternalizowane aspekty osobowości, punkt widzenia i wartości ojca (lub innych starszych od nas chłopców/mężczyzn – „ojcowskich postaci" – którzy wywierali na nas wpływ w okresie dzieciństwa).

Miałem kiedyś pacjenta, który ilekroć był miły i pełen współczucia względem swojej dziewczyny, później uskarżał się, że ma z tego powodu poczucie winy, co było niezwykłą i dziwną reakcją. Dowiedzieliśmy się, że źródłem tej „winy" było nierozpoznane ja ojca, które drwiło z niego i mówiło: „Kobiety trzeba wykorzystywać, a nie traktować jak ludzi. Co z ciebie za mężczyzna?" Pacjent ten musiał nauczyć się odróżniać własny głos od głosu ja ojca.

Powyższa lista subosobowości nie jest wyczerpująca. Ma służyć jedynie opisaniu tych, z którymi najczęściej spotykamy się w praktyce. Każda z nich wymaga zrozumienia, akceptacji, szacunku i życzliwości, a w naszej terapii rozwinęliśmy techniki służące osiąganiu tych rezultatów.

Parę lat temu Devers zidentyfikowała dwie kolejne podosobowości, z którymi praca jest bardzo skuteczna. Z technicznego punktu widzenia nie są to podosobowości w takim samym sensie jak wymienione poprzednio, ale funkcjonalnie można je traktować w taki sam sposób. Są to ja zewnętrzne i ja wewnętrzne.

Ja zewnętrzne to składnik psychiki wyrażany poprzez ja prezentowane światu. Jest to po prostu to ja, które widzą inni ludzie. Może być wysoce spójnym i właściwym narzędziem wyrazu ja wewnętrznego lub silnie uzbrojonym i opancerzonym jego zaburzeniem.

Ja wewnętrzne jest tym, które tylko my możemy widzieć i doświadczać; jest to ja postrzegane subiektywnie. (Ważny trzon zdania: **Gdyby moje zewnętrzne ja bardziej wyrażało moje ja wewnętrzne —**.)

Centralnym zagadnieniem naszej terapii jest równoważenie lub integrowanie subosobowości. Jest to proces pracy z różnymi subosobowościami, nakierowany na takie cele jak m.in.:

1. Nauka rozpoznawania określonej subosobowości, wyodrębniania i identyfikowania jej w obrębie całości doświadczeń człowieka.

2. Rozumienie związku pomiędzy dorosłym, świadomym ja a daną subosobowością (np. związek świadomy, półświadomy albo nieświadomy, akceptujący lub odrzucający, życzliwy lub wrogi).
3. Określenie uwydatniających się cech subosobowości, jak np. główne zainteresowania, dominujące emocje, charakterystyczne sposoby reagowania.
4. Określenie niezaspokojonych potrzeb lub pragnień subosobowości w odniesieniu do dorosłego, świadomego ja (np. aby być słyszanym, rozumianym, traktowanym z szacunkiem i współczuciem).
5. Określenie zachowań destrukcyjnych subosobowości, ujawniających się, kiedy ważne potrzeby lub pragnienia są ignorowane lub niezaspokojone przez świadome, dorosłe ja.
6. Rozwijanie relacji świadomości, akceptacji, szacunku, życzliwości i otwartej komunikacji pomiędzy dorosłym, świadomym ja a subosobowością.
7. Określenie relacji występujących pomiędzy daną subosobowością a innymi subosobowościami psychiki oraz rozwiązywanie konfliktów między nimi (przez dialog, metodę dokańczania zdań i pracy z lustrem).

Devers opracowała szczególnie skuteczny sposób, który pozwala klientowi na dialog ze swoimi subosobowościami. **Praca z lustrem** jest formą psychodramy, w której występuje odmienny stan świadomości. Pacjent, siedząc zwrócony twarzą do lustra, wchodzi w świadomość (stan ego) określonej subosobowości i z tej perspektywy mówi do świadomego, dorosłego ja widzianego w lustrze, prawie zawsze stosując metodę dokańczania zdań (na przykład: Kiedy tak siedzę i patrzę na ciebie —, Jednym ze sposobów, w jakie traktowałaś mnie jak Mama, było —, Tym, co zawsze od ciebie chciałem i nigdy nie dostawałem, jest —, Gdybym czuł się przez ciebie akceptowany —, Gdybym czuł twoje współczucie dla moich zmagań —).

Niezależnie czy w kierunku integracji i pełniejszego doświadczania całości psychiki pracujemy z młodszym ja, ja przeciwnej płci czy ja rodzicielskim, kroki zawsze są w zasadzie te same i zostały opisane powyżej. Proces ten służy dokonaniu przemiany odszczepionej subosobowości ze źródła niepokoju i konfliktu we wzbogacające nas źródło energii.

Czy możemy osiągnąć samoakceptację, nie poznawszy swoich subosobowości? Oczywiście, ale pod warunkiem, że nauczymy się uznawać istnienie i szanować swoje wewnętrzne sygnały, domagające się pełnej świadomości doświadczeń, bo tego oczekuje od nas poczucie własnej wartości w odniesieniu do samoakceptacji. Jednak czasami zauważamy, że proces samoakceptacji zostaje zablokowany, i nie wiemy, dlaczego. Tajemnicze wewnętrzne głosy w naszej głowie podjudzają do bezlitosnego krytycyzmu. Samoakceptacja wydaje się niedoścignionym ideałem. Wówczas praca z subosobowościami może być sposobem przezwyciężenia tego stanu.

W psychoterapii praca z subosobowościami może być nieoceniona, ponieważ jedną z barier stojących na drodze rozwoju poczucia własnej wartości bywają głosy rodziców, które bombardują jednostkę krytycyzmem, a nawet wrogimi komunikatami. Jako terapeuci musimy wiedzieć, jak wyłączyć te negatywne głosy, zamienić wrogie ja matki czy ojca w pozytywny potencjał.

Umiejętności terapeuty nastawionego na pracę z samooceną

Aby praca była skuteczna, każdy psychoterapeuta musi mieć podstawowe umiejętności, np. społeczne – nawiązywania kontaktu, tworzenia atmosfery bezpieczeństwa i akceptacji, przekazywania perspektywy nadziei i optymizmu. Następnie winny go cechować zdolności potrzebne do pracy nad rozwiązywaniem określonych problemów, np. zaburzeń seksualnych, obsesyjno-kompulsywnych, problemów zawodowych.

Jeżeli terapeuta uważa budowanie poczucia własnej wartości za zagadnienie podstawowe w swojej pracy, powinien rozpatrzyć pewne konkretne zagadnienia. Można je streścić w formie pytań:

- Jakie środki zaproponuję, aby pomóc pacjentowi żyć bardziej świadomie?
- Jak będę uczył samoakceptacji?
- Jak pomogę osiągnąć wyższy poziom odpowiedzialności?
- Jak zachęcę do większej asertywności?
- W jaki sposób przyczynię się do tego, by pacjent funkcjonował na wyższym poziomie celowości?
- Jak zainspiruję do większej prawości w życiu codziennym?
- Co mogę zrobić, by wspierać autonomię?
- Jak mogę się przyczynić do tego, by pacjent odnalazł entuzjazm do życia?
- Jak mogę obudzić zablokowany pozytywny potencjał?
- Jak mogę pomóc mu radzić sobie z konfliktami i wyzwaniami w sposób, który zwiększy jego poczucie komfortu, kompetencji i mistrzostwa?
- Jak pomagam pacjentowi uwolnić się od nieracjonalnych lęków?
- Jak pomagam pacjentowi uwolnić się od zalegającego bólu dawnych ran i przeżyć, które mają być może swoje źródło w dzieciństwie?
- Jak mogę pomóc mu rozpoznać, zaakceptować i zintegrować wyparte i odszczepione części siebie?

Podobnie pacjent, który chciałby ocenić efekty terapii, może wykorzystać kryteria implikowane przez te pytania, by zbadać podejście terapeutyczne oraz postęp, jakiego dokonał. A zatem: Czy uczę się żyć świadomie? Czy uczę się większej samoakceptacji? Czy sposób podejścia mojego terapeuty wpływa na moje doznanie autonomii i zwiększonej mocy? Itd.

Lęki, ból i ich łagodzenie

Irracjonalne lęki prawie nieuchronnie wywierają negatywny wpływ na ocenę siebie. I odwrotnie, eliminacja irracjonalnych lęków powoduje wzrost szacunku do siebie. To jedno z podstawowych zadań terapii.

Niezaleczony ból z przeszłości, często powodujący poczucie osłabienia i pragnienie obrony przed nim, stanowi kolejną barierą w dążeniu do wysokiej samooceny. Jeżeli będziemy w stanie zredukować lub wyeliminować ból psychicznych ran, wzrośnie poczucie własnej wartości.

Pracując nad zagadnieniami zawartymi we wcześniej podanych pytaniach, stale poruszamy się pomiędzy obszarami „pozytywnymi”

(uczeniem się życia bardziej świadomego) i negatywnymi (np. eliminowaniem irracjonalnych lęków). Splatają się one ze sobą w każdym punkcie. Chociaż dobrze jest rozdzielić je intelektualnie w celach analizy, to jednak w rzeczywistości nie występują w izolacji. Kiedy wyeliminujemy to, co negatywne, oczyszczamy drogę dla pojawienia się pozytywnego, a kiedy wspieramy to, co pozytywne, negatywne często słabnie lub znika.

W ostatnich latach nastąpił znaczny przełom w psychofarmakologii, pozwalający łagodzić „negatywne" reakcje, zwłaszcza u osób z poważnymi zaburzeniami, których problemy wywołane są brakiem równowagi biochemicznej. Wielu ludziom umożliwiono funkcjonowanie w świecie, co wcześniej było nierealne. Ale temat ten wzbudza kontrowersje. Przeciwnicy twierdzeń wysuwanych przez entuzjastów uważają, że są one bardzo przesadzone, niepoparte weryfikacją badań oraz że zaprzecza się lub minimalizuje zagrożenia, jakie niesie stosowanie niektórych czynników psychofarmakologicznych. [1]

Pracowałem z pacjentami przed i po redukcji lub eliminacji (zatuszowaniu?) lęków, depresji czy reakcji obsesyjno-kompulsywnych preparatami farmakologicznymi, ale zawsze uderzał mnie fakt, że ich podstawowe problemy z poczuciem własnej wartości (i strukturą osobowości) nie znikały, niezależnie czy „czuli" się lepiej, czy nie. Niemniej jedną z terapeutycznych korzyści, oprócz uwolnienia od cierpienia, stanowił fakt, że niekiedy byli bardziej zdolni do uczestnictwa w psychoterapii. Niestety, niektórzy uciekali od prawdziwych problemów, których rozwiązanie wymagało od nich znacznie więcej wysiłku niż strawienie tabletki.

Metody rozwijają się nadal i wciąż odkrywamy nowe sposoby osiągania celów terapeutycznych. W tym rozdziale zamierzałem udzielić odpowiedzi

na pytanie, jakie powinny być nasze cele. Pragnąłem przedstawić podstawowe zasady podejścia nastawionego na samoocenę.

Terapia przyszłości

Świadomość tego, jak ważna jest wysoka samoocena, rośnie w naszej kulturze. Jest pewne, że coraz więcej pacjentów będzie pytało swoich terapeutów: „Jak mogę rozwinąć poczucie własnej wartości?” Wzrośnie zapotrzebowanie na techniki związane z tą tematyką. Ale najpierw trzeba zrozumieć, czym dokładnie jest samoocena i od czego zależy jej zdrowy rozwój.

Na przykład pewne podejście do kwestii samooceny traktuje ją przede wszystkim w kategoriach pomocy w zdobywaniu praktycznej skuteczności, to znaczy zdobywaniu nowych umiejętności. Jest to z pewnością istotny element pracy nad poczuciem własnej wartości, ale tylko element. Gdy pacjent będzie żył obłudnie i nieuczciwie, nowe umiejętności nie zapełnią pustki w jego poczuciu wartości. Lub gdy będzie on internalizował nadmiernie krytyczny głos matki czy ojca (reprezentowany przez ja matki czy ja ojca), dużym osiągnięciom może towarzyszyć poczucie niedostosowania czy bezwartościowości. Lub gdy pacjent myśli o poczuciu kompetencji oraz własnej wartości wyłącznie w kategoriach konkretnej wiedzy i umiejętności, a nie leżących u ich podłoża procesów umysłowych, które pozwalają na ich osiągnięcie, zdobyciu dużych kwalifikacji towarzyszyć może poczucie braku skuteczności.

Odnośnie ostatniego przykładu: kiedy mówimy, że poczucie własnej skuteczności jest wiarą w umiejętność radzenia sobie z podstawowymi wyzwaniami życiowymi, łączymy ten składnik samooceny nie ze specyficzną wiedzą czy umiejętnościami, ale ze *sposobem myślenia, podejmowania decyzji, uczenia się, wytrwałością w obliczu pojawiających*

się trudności – są to procesy, a nie treści. Efektywna praca nad samooceną powinna być zorientowana na procesy, ale musi być jeszcze czymś więcej. Musi być na tyle wszechstronna, by zajmować się nie tylko zagadnieniami kompetencji, ale również poczucia wartości – szacunku do siebie: przekonania, że człowiek zasługuje na miłość, sukces i szczęście.

Wg innej tradycji, poczucie własnej wartości jest „odzwierciedloną aprobatą" znaczących innych. Wówczas, logicznie rzecz biorąc, terapeuta winien mówić pacjentowi: „Musisz nauczyć się, jak przypodobać się ludziom". W rzeczywistości niewielu terapeutów odważyłoby się na takie stwierdzenie – podobnie jak nie powiedziałoby: „W terapii nauczysz się, jak manipulować ludźmi tak doskonale, że większość z nich nie będzie miała innego wyjścia, tylko ciebie lubić, a wówczas będziesz miał wysoką samoocenę". A jednak gdy ktoś naprawdę jest przekonany, że poczucie własnej wartości jest darem od innych, czemu tego nie mówi? Podejrzewam, że dlatego, iż niezależnie w jakimś stopniu ktoś jest teoretycznie „nastawiony na innych", gdzieś tkwi w nim ukryta wiedza, że aprobata, której wszyscy łakniemy, pochodzi z wewnątrz. W dzieciństwie zaspokojenie większości naszych potrzeb zależy od innych. Niektóre dzieci są bardziej zależne, inne mniej, ale żadne dziecko nie może osiągnąć takiego poziomu niezależności jak osoba dorosła. W miarę dorastania stajemy się „samowystarczalni" w większości obszarów, łącznie z samooceną. Jeżeli rozwijamy się prawidłowo, przenosimy źródło aprobaty ze świata ku nam samym; przechodzimy od zewnętrz do wewnętrz. Ale jeżeli ktoś nie rozumie natury i korzeni dorosłej samooceny, a myśli w kategoriach „odzwierciedlonej aprobaty", może mieć poważne kłopoty, gdy przyjdzie do przekładania teorii na praktykę.

Jeżeli rozwijamy się prawidłowo, przenosimy źródło aprobaty ze świata ku nam samym; przechodzimy od zewnątrz do

wewnątrz.

Niektórzy inni psychoterapeuci utożsamiają samoocenę wyłącznie z samoakceptacją i traktują ją jako wrodzone prawo człowieka, nie wymagające od jednostki żadnego dalszego wysiłku. Takie podejście stanowi bardzo wąski sposób patrzenia na to, czym jest poczucie własnej wartości i czego wymaga. Chociaż samoakceptacja jest bardzo ważna, to jednak pacjent będzie zastanawiał się, dlaczego nie zaspokaja ona jego głodu czegoś więcej – jakichś wyżyn, do których może tęsknić, ale nie wie, jak je zdobyć, i nie otrzymuje wskazówek.

Z tych powodów uważam, że osoba szukająca profesjonalnej pomocy w podnoszeniu samooceny, co jest nadzwyczaj wartościowym i godnym uszanowania przedsięwzięciem, dobrze zrobiłaby, gdyby rozmawiając z przyszłym terapeutą, zadała mu te oto pytania:

- Co rozumie pan(i) przez „poczucie własnej wartości”?
- Od czego, pana(i) zdaniem, zależy poczucie własnej wartości?
- Co zrobimy razem, co będzie miało pozytywny wpływ na moje poczucie własnej wartości?
- Dlaczego tak pan(i) myśli?

Każdy sumienny terapeuta uszanuje te pytania.

1. Krytyka psychiatrii nastawionej na farmakologię w Toxic Psychiatry Petera Breggana, New York: St. Martin Press, 1991. [wróć]

17.

Poczucie własnej wartości a kultura

Jednym ze sposobów lepszego zrozumienia zagadnień, których dotyczy ta książka, jest spojrzenie na związek, jaki z poczuciem własnej wartości ma kultura, i wpływ, jaki na nie wywiera. Zacznijmy od samej idei samooceny. Nie jest to koncepcja (a tym bardziej ideał), którą można odnaleźć we wszystkich kulturach. Pojawiła się na Zachodzie dopiero niedawno i nadal daleko nam do prawidłowego jej rozumienia.

W czasach średniowiecza koncepcja „ja", tak jak rozumiemy je dzisiaj, spoczywała uśpiona w ludzkiej psychice. Dominowała umysłowość plemienna, nie indywidualistyczna. Każdy człowiek rodził się z przeznaczonym mu i niezmienialnym miejscem w porządku społecznym. Poza rzadkimi wyjątkami, ludzie nie wybierali zawodu, ale raczej z racji urodzenia wchodzili w rolę chłopa, rzemieślnika czy rycerza lub żony któregoś z nich. Poczucie bezpieczeństwa nie wynikało z własnych osiągnięć, ale z postrzegania siebie jako integralnej części „naturalnego porządku", który, zakładano, pochodził od Boga. Mimo że narażony na zawieruchy wojenne, głód i zarazy, człowiek miał w mniejszym lub większym stopniu zagwarantowane źródło utrzymania, zdeterminowane tradycją. Konkurencja była bardzo niewielka, podobnie jak wolność ekonomiczna czy każdy inny rodzaj wolności.

W takich warunkach, w których zapotrzebowanie na niezależny, asertywny umysł było niewielkie, poczucie własnej wartości – o ile i w jakim stopniu istniało – nie mogło przejawiać się poprzez większą adaptacyjność ekonomiczną. Czasami było zagrożeniem dla życia: mogło zaprowadzić na łoże tortur lub szafot. Mroczne czasy średniowiecza nie ceniły asertywności; nie rozumiały indywidualizmu; nie wyobrażały sobie odpowiedzialności za siebie; nie miały pojęcia o „prawach człowieka" czy o nowoczesnej koncepcji wolności politycznej; nie mogły sobie wyobrazić innowacyjności jako stylu życia; nie pojmowały związku umysłu, inteligencji i kreatywności z przetrwaniem; nie było w nich miejsca na poczucie własnej wartości (co nie oznacza, że nie istniało).

Nasza koncepcja „jednostki" jako autonomicznego, samookreślającego się podmiotu, zdolnego do niezależnego myślenia i przyjmowania odpowiedzialności za swoją egzystencję, powstała w wyniku kilku historycznych przemian: renesansu w XV, reformacji w XVI i oświecenia w XVIII wieku oraz dwóch ich konsekwencji: rewolucji przemysłowej i kapitalizmu. Poczucie własnej wartości, zgodnie z dzisiejszym rozumieniem, ma swoje korzenie w postrenesansowej kulturze indywidualizmu. Dotyczy wszelkich ideałów, które my, Amerykanie (a stopniowo ludzie w innych krajach), zaczęliśmy doceniać, takich jak swoboda zawierania małżeństwa z miłości, wiara w prawo dążenia do szczęścia, nadzieja, że praca może być nie tylko źródłem utrzymania, ale również ekspresją i spełnieniem siebie. Nie tak dawno temu wartości te były uznawane za bardzo „zachodnie" czy „amerykańskie", ale teraz w coraz większym stopniu przyjmowane są na całym świecie. Stanowią odzwierciedlenie ludzkich potrzeb.

Poczucie własnej wartości jako rzeczywistość psychologiczna istniało w ludzkiej świadomości przez tysiące lat, zanim zostało sformułowane jako

idea. Teraz, kiedy już się to stało, naszym zadaniem jest jego zrozumienie.

Potrzeba poczucia własnej wartości nie ma charakteru „kulturowego”

Każdy człowiek, niezależnie od zwyczajów i wartości, w których wzrasta, jest zobowiązany do zaspokajania i realizowania podstawowych potrzeb. Nie zawsze i nie w sposób automatyczny czujemy się kompetentni w stawianiu czoła wyzwaniom. A jednak wszyscy ludzie muszą mieć poczucie kompetencji (które ja nazywam poczuciem własnej skuteczności), jeżeli mają osiągnąć podstawowe poczucie bezpieczeństwa i siły. Bez tego nie mogą adekwatnie reagować. Nie zawsze i nie w sposób automatyczny czujemy, że zasługujemy na miłość, szacunek i szczęście. Jednak wszyscy ludzie potrzebują poczucia własnej wartości (szacunku do siebie), jeżeli mają właściwie troszczyć się o siebie, bronić swoich uzasadnionych interesów, doznawać radości ze swoich wysiłków i (kiedy to możliwe) stawać przeciwko tym, którzy chcieliby wyrządzić im krzywdę lub ich wykorzystywać. Bez tego nie mogą skutecznie działać w swoim własnym interesie. Samoocena ma korzenie natury biologicznej: wiąże się z przetrwaniem i trwałym skutecznym funkcjonowaniem.

Potrzeba ta jest wrodzona ludzkiej naturze; nie jest wynalazkiem kultury zachodniej.

Uniwersalizm zagadnień poczucia własnej wartości

Życie świadome. Dla każdej istoty, która posiada świadomość, jest ona niezbędna do skutecznej adaptacji. Charakterystyczny dla ludzkiej świadomości jest jej konceptualizm: nasze przetrwanie, dobrobyt i umiejętność adaptacji zależą od umiejętności myślenia – od właściwego

wykorzystania umysłu. Naprawianie sieci na ryby czy pozbywanie się wirusa w komputerze, pogoń za zwierzyną czy projektowanie drapacza chmur, negocjowanie z wrogiem czy poszukiwanie rozwiązania sporu z małżonkiem – wszystko to możemy czynić w sposób bardziej lub mniej świadomy. Mamy wybór: widzieć albo nie widzieć (lub widzieć częściowo). Ale rzeczywistość jest rzeczywistością i nie zniknie przez to, że zdecydujemy się być ślepi. Im człowiek jest bardziej świadomy tego, co robi, tym większe ma poczucie kontroli i jest skuteczniejszy oraz tym większym powodzeniem zwieńczone są jego wysiłki.

> Samoocena ma korzenie natury biologicznej: wiąże się z przetrwaniem i trwałym, skutecznym funkcjonowaniem.

W każdej sytuacji, w której potrzebna jest świadomość, działanie świadome służy poczuciu własnej wartości, a działanie (stosunkowo) nieświadome rani je. Znaczenie życia świadomego wynika nie z kultury, ale z rzeczywistości.

Samoakceptacja. Kiedy człowiek neguje swoje doświadczenia i odcina się od nich, kiedy odrzuca własne myśli, uczucia i zachowania jako niebędące częścią jego, kiedy sprawia, że jego wewnętrzne życie pozostaje nieświadome – intencją jest obrona siebie. Człowiek próbuje zachować równowagę i chronić obraz swojego ja. Zamierza przysłużyć się poczuciu własnej wartości. Ale w rezultacie wyrządza mu krzywdę. Wysoka samoocena wymaga akceptacji, a nie odrzucania siebie. Prawda jest niepodważalna, niezależnie od tego, czy dana kultura promuje samoakceptację, czy nie. Tak na przykład wysoce autorytarne społeczeństwo może sprawiać, że człowiek lekceważy, a nawet dyskredytuje swoje wewnętrzne życie. Nie oznacza to jednak, że

samoakceptacja jest jedynie skłonnością kulturową, bez żadnego uzasadnienia w naturze ludzkiej. Oznacza zaś, że niektóre kultury wyznają wartości wrogie dobru jednostki. Kultury nie są jednakowe pod względem psychologicznych korzyści, jakie oferują swoim członkom.

Odpowiedzialność za siebie. Nie biorąc odpowiedzialności za swoje wybory i działania, człowiek nie czuje się silny, nie czuje się kompetentny, by radzić sobie z wyzwaniami, jakie niesie życie. Kto nie bierze odpowiedzialności za realizację swoich pragnień, nie może odczuwać, że jest skuteczny. Odpowiedzialność za siebie jest niezbędna, by poczuć wewnętrzną siłę. Kiedy oczekujemy, by inni dali nam szczęście czy podnieśli nasze poczucie własnej wartości, rezygnujemy ze sprawowania kontroli nad swoim życiem. Nie ma takiego środowiska społecznego, którego te obserwacje by nie dotyczyły.

Nie wszystkie kultury w równym stopniu cenią odpowiedzialność jednostki za siebie. Nie zmienia to faktu, że tam, gdzie występuje większa odpowiedzialność i gotowość do bycia wiarygodnym, widzimy zdrowsze poczucie siebie – organizm o wyższym poziomie adaptacji biologicznej.

Jeżeli chodzi o pracę zespołową, aktywność grupową itp., osoba odpowiedzialna za siebie może doskonale funkcjonować z innymi, ponieważ jest wiarygodna. Nie jest od innych uzależniona, nie jest pasożytem, nie jest wyzyskiwaczem. Odpowiedzialność za siebie nie oznacza, że trzeba wszystko robić na własną rękę. Oznacza natomiast, że nawet działając w zespole, nie zrzucamy swojego ciężaru na innych. Czy trzeba przekonywać, że społeczeństwo, którego członkowie cenią taką postawę, jest silniejsze i lepiej wyposażone do przetrwania niż to, w którym postawa taka nie jest szanowana?

Asertywność. Asertywność polega na szanowaniu własnych potrzeb, pragnień, wartości i sądów oraz na poszukiwaniu odpowiednich form ich wyrazu. Nie we wszystkich kulturach w równym stopniu ceni się asertywność jednostki. Ponadto niektóre formy autoekspresji – na przykład wypowiadane słowa, tonacja głosu, gesty – mogą różnić się w zależności od miejsca. Jednak w stopniu, w jakim kultura tłumi naturalny impuls do asertywności i wyrażania siebie – blokuje kreatywność, dusi indywidualizm i staje w opozycji do wymagań zdrowej samooceny. Niemcy faszystowskie oraz Związek Radziecki, by dać dwa przykłady historyczne, bezwzględnie karały przejawy asertywności; w tamtych krajach stanowiła ona antywartość. Nie były to społeczeństwa, w których ludzkie życie mogło rozkwitać. Inne kultury karzą asertywność w mniej ekstremalny sposób, bez uciekania się do przemocy, a czasami w sposób wręcz bardzo subtelny. Hawajskim dzieciom mówi się czule: „Pozostań w gąszczu traw i nie wywyższaj się”[1K]. Niemniej usuwanie się w cień, jako zasada sposobu bycia, jest szkodliwe dla poczucia własnej wartości, a także siły życia.

W stopniu, w jakim kultura tłumi naturalny impuls do asertywnosci i wyrażania siebie – blokuje kreatywność, dusi indywidualizm i staje w opozycji do wymagań samooceny.

Autoekspresja jest dążeniem naturalnym, tłumienie siebie – nie. Dzieci nie trzeba uczyć wyrażania siebie. Społeczeństwa autorytarne muszą je socjalizować, by nauczyły się zapierać siebie. To, że niektóre dzieci przychodzą na świat bardziej asertywne od innych, nie przeczy tej obserwacji. Kiedy nie ma lęku, asertywność jest naturalną ludzką cechą. Ludzie powinni się nauczyć respektować i szanować asertywność innych. Jest to warunek współpracy. Kooperacja nie jest stanem pośrednim między asertywnością a tłumieniem siebie, ale inteligentnym dążeniem do

zaspokajania własnych interesów w kotekście społecznym – i tego trzeba się nauczyć.

Życie celowe. Ideę życia celowego można mylnie rozumieć jako podporządkowanie całej swej egzystencji na Ziemi realizacji długoterminowych produktywnych celów. Tymczasem nasze cele mogą dotyczyć też wielu innych sfer oprócz pracy zawodowej: np. wychowywania dzieci, satysfakcji z bliskiego związku lub małżeństwa, hobby, rozwoju sprawności ciała przez ćwiczenia fizyczne czy ducha dzięki studiom i medytacji. Jeżeli rozumiemy je prawidłowo, precyzyjne ukierunkowanie na cel nie ma „zachodniej" natury. Czy Budda, wyruszając w drogę ku oświeceniu, nie był natchniony pełnym pasji celem? Jestem przekonany, że nawet wśród Polinezyjczyków niektórzy żyją bardziej celowo od innych.

Omawiając poczucie własnej wartości, używam słów „skuteczność", „kompetencja", „osiągnięcia", „sukces". W naszej kulturze istnieje czasem tendencja do rozumienia tych pojęć wyłącznie w kategoriach materialnych, ale nadawanie im takiego znaczenia nie jest moim zamiarem. Używam ich w sensie metafizycznym czy ontologicznym, a nie tylko ekonomicznym. Nie umniejszając wartości osiagnięć materialnych (które są, w końcu, koniecznym warunkiem przetrwania), możemy dostrzec, że w obszarze znaczeniowym tych pojęć zawiera się całe spektrum doświadczenia człowieka, od materialnego po duchowe.

Istotne jest następujące pytanie: Czy lepiej służymy swemu życiu i dobrobytowi, organizując energię w odniesieniu do określonych celów (krótko- lub długoterminowych), czy też żyjąc z dnia na dzień, częściej reagując na wydarzenia niż obierając własny kierunek rozwoju, biernie dryfując z nurtem impulsu albo okoliczności? Jeśli jesteśmy wierni perspektywie arystotelesowskiej – którą ja cenię – że właściwe życie

człowieka to takie, w którym poszukuje on najpełniejszego wyrazu charakterystycznych dla siebie zdolności, wówczas odpowiedź jest oczywista. W bierności nie spełniają się ani nasz rozum, ani pasje, ani zdolności twórcze, ani wyobraźnia. Przeżywamy swoją egzystencję połowicznie. Pogląd ten może wydawać się bardzo zachodni, ale głęboko wierzę, że przewyższa on postawę alternatywną.

Jeśli za punkt odniesienia przyjąć życie i szczęście człowieka, nie wszystkie tradycje kulturowe okażą się równe. Na przykład w Afryce istnieją społeczności, w których normalną i akceptowaną praktyką jest uszkadzanie kobietom genitaliów. Starożytna tradycja indyjska spowodowała, że żywcem spłonęły miliony wdów. Wątpię, aby zastrzeżenia wobec tych praktyk ktokolwiek mógł nazwać „kulturowym imperializmem".

Zechciejmy pamiętać o tym w trakcie dalszych rozważań o samoocenie w kontekście kultury.

Prawość zasadza się na posiadaniu zasad postępowania oraz dochowywaniu im wierności. Oznacza dotrzymywanie słowa, poszanowanie własnych zobowiązań, wypełnianie przyrzeczeń. Ponieważ nigdy nie słyszałem, aby deprecjonowano te pryncypia jako „sztuczny twór kulturowy" – nawet w światku przestępczym obowiązuje idea „złodziejskiego honoru" – sądzę, że zasada ta jest głębiej zakorzeniona niż jakiekolwiek „kulturowe skrzywienie". Odzwierciedla powszechne wśród wszystkich ludzi oczekiwanie od życia.

Zdrada własnych przekonań rani poczucie własnej wartości. Nie jest to proklamowane przez kulturę, lecz wpisane w rzeczywistość – w naszą naturę.

Akcentowałem już wcześniej, że w poczuciu własnej wartości nie chodzi o porównywanie się z innymi czy rywalizację. Nie ma ono nic wspólnego z dążeniem, by być lepszym od innych. Pewien hawajski psycholog zapytał mnie: „Czy nie uczysz ludzi, by wywyższali się nad innych?” Powiedziałem, że praca nad sobą nie ma nic wspólnego z innymi, przynajmniej w takim sensie, w jakim on to sobie wyobrażał; ma zaś związek z naszymi relacjami z ludźmi oraz z rzeczywistością. Wychowywany w kulturze, w której zasadniczą rolę odgrywa grupa, a nie jednostka, miał trudności ze zrozumieniem tego; był w pełni nastawiony na kolektyw społeczny.

„W wiadrze kraby, które są na wierzchu, zawsze będą uniemożliwiać wyjście tym spod spodu – upierał się. – Nie jest dobrze być zbyt wielkim”. „Po pierwsze – odpowiedziałem – nie traktuję społeczeństwa ludzi jak wiadra krabów, a po drugie, co dzieje się z niezwykle utalentowanymi dziećmi w twoim świecie?” Powiedział, że poczucie własnej wartości w jego rozumieniu oznacza bezpieczeństwo wynikające z przynależności – z dobrego wplecenia się w sieć relacji z ludźmi. „Czy różni się to – pytałem – od próby opierania samooceny na tym, że inni mnie lubią i aprobują?” On odparł, że mam „fobię” na punkcie zależności.

Jeżeli mamy prawdziwą potrzebę doświadczania swoich zdolności i swojej wartości, potrzeba nam więcej niż poczucia komfortu płynącego z poczucia „przynależności”. Nie chodzi o to, by podważać wartość „związków międzyludzkich”. Ale jeżeli kultura wynosi związki międzyludzkie ponad autonomię i autentyczność, prowadzi jednostkę do alienacji od siebie samej: mieć poczucie łączności jest ważniejsze, niż wiedzieć, kim jestem, i być tym, kim jestem. Członek plemienia może argumentować, że poczucie łączności jest ważniejsze, ma większą wartość, jednak nie daje to podstaw, by twierdzić, że jest równoznaczne z poczuciem

własnej wartości. Niech ten rodzaj gratyfikacji nosi inne miano. W przeciwnym razie będziemy uwięzieni w wiecznej wieży Babel.

> Jeżeli za punkt odniesienia przyjąć życie i szczęście człowieka, to nie wszystkie tradycje kulturowe są równe.

Kiedy dyskutowałem na ten temat z hawajską nauczycielką, która była chętna wprowadzić do szkolnego systemu nauczania zasady służące podnoszeniu samooceny, powiedziała: „Mimo posiadania umiejętności i talentów, wielu z nas ma duże problemy z poczuciem własnej wartości. Czujemy się gorsi i boimy się, że nigdy nie dorównamy innym. Nasze dzieci cierpią z powodu demoralizacji".

Wszystko to prowadzi w naturalny sposób do pytania: Jaki wpływ na samoocenę mają różne kultury i różne wartości kulturowe?

Wpływ kultury

Każde społeczeństwo ma swój system wartości, przekonań i założeń. Chociaż nie wszystkie są nazwane wprost, stanowią jednak część środowiska człowieka. W rzeczywistości idee, które nie są otwarcie określane, ale przyjmowane i przekazywane bez słów, są trudniejsze do kwestionownia, gdyż zostają przyjęte w procesie przebiegającym w dużym stopniu poza świadomością. Każdy posiada to, co można nazwać „kulturową nieświadomością" – zestaw implikowanych przekonań dotyczących przyrody, rzeczywistości, ludzi, relacji kobieta–mężczyzna, dobra i zła, które stanowią odzwierciedlenie wiedzy, sposobu rozumowania i wartości danego historycznego miejsca i czasu. Nie twierdzę, że w obrębie danej kultury nie istnieją na tym poziomie różnice między ludźmi. Nie mówię również, że nikt nie wyznaje tych zasad w sposób świadomy i nikt ich nie podważa. Mówię jedynie, że przynajmniej niektóre z tych

przekonań są obecne w psychice każdego członka danej społeczności i nigdy nie stają się przedmiotem bezpośredniej świadomości.

Niemożliwe jest, by ktokolwiek, nawet osoba najbardziej niezależna, uświadamiała sobie wszystkie przesłanki lub każdą z nich poddawała krytycznej ocenie. Nawet najwięksi odkrywcy, którzy podważają i odrzucają paradygmaty z danego obszaru, mogą bezkrytycznie akceptować założenia dotyczące innych sfer. Tym, co wzbudza nasz podziw dla umysłu takiego jak na przykład Arystoteles, jest wielość obszarów, w które angażował swój nadzwyczaj oryginalny intelekt. A jednak nawet Arystoteles był pod wieloma względami człowiekiem swojego czasu i miejsca. Nikomu z nas nie uda się uciec od wpływu otoczenia społecznego.

Jako przykład proszę rozważyć sposób patrzenia na kobietę, który dominował w historii człowieka. Prawie na całym świecie i praktycznie przez wszystkie wieki uważano, że kobiety nie dorównują mężczyznom, i tak uczono je postrzegać siebie. Różne wersje tego poglądu należą do „kulturowej nieświadomości" prawie każdego znanego nam społeczeństwa (jak również do „kulturowej świadomości"). Drugorzędny status kobiety jest wyraźnym aspektem każdego fundamentalizmu religijnego – judaizmu, chrześcijaństwa, islamu, hinduizmu. Dlatego też jest najbardziej zajadły w społeczeństwach zdominowanych przez ten fundamentalizm, jak np. we współczesnym Iranie.

> Różne wersje poglądu, że kobieta nie dorównuje mężczyźnie, należą do „kulturowej nieświadomości" prawie każdego znanego nam społeczeństwa.

W chrześcijaństwie, i nie tylko wśród fundamentalistów, stwierdzano (i często nadal się tak sądzi), że związek kobiety z mężczyzną powinien być

taki jak mężczyzny z Bogiem. Zgodnie z tym punktem widzenia, kardynalną cnotą kobiety jest posłuszeństwo (poza „czystością” oczywiście). Popełniłem kiedyś błąd w trakcie terapii, łącząc to podejście z chrześcijaństwem średniowiecznym. Pacjentka spojrzała na mnie zaskoczona i powiedziała ze smutkiem: „Żartuje pan? W niedzielę słyszałam to od pastora, a w poniedziałek od męża”. Kiedy jej mąż dowiedział się o naszej rozmowie, nalegał, by przerwała terapię. Pogląd, że kobieta jest czymś gorszym, nie wspiera u kobiet poczucia własnej wartości. Czy ktoś może wątpić, że wywierał on tragiczny wpływ na sposób, w jaki większość kobiet postrzegała siebie? Nawet wśród wielu współczesnych Amerykanek, które uważają siebie za całkowicie wyzwolone, nietrudno jest zauważyć zgubny wpływ tego punktu widzenia.

Równie szkodliwe dla samooceny jest korespondujące przekonanie na temat wartości mężczyzny. W większości kultur mężczyźni nauczani są w procesie socjalizacji, by utożsamiać własną wartość z umiejętnością zarabiania pieniędzy, zapewnianiem bytu rodzinie. Jeżeli, zgodnie z tradycyjnym podejściem, kobieta „winna jest” mężczyźnie posłuszeństwo, to mężczyzna „winien jest” kobiecie wsparcie finansowe (i ochronę fizyczną). Jeżeli kobieta traci pracę i nie może znaleźć innej, z pewnością stanowi to dla niej problem ekonomiczny, ale nie czuje się upokorzona jako kobieta. W takiej samej sytuacji mężczyzna czuje się często pozbawiony męskości. W czasach trudności gospodarczych kobiety nie popełniają samobójstwa z powodu niemożności znalezienia pracy, natomiast u mężczyzn zdarza się to często, ponieważ nauczono ich utożsamiać poczucie własnej wartości z umiejętnością zarabiania pieniędzy.

Co prawda, można argumentować, że istnieje racjonalne wytłumaczenie związku poczucia własnej wartości z umiejętnością zarobkowania. Czyż zdrowa samoocena nie wiąże się z dorównywaniem wyzwaniom, jakie

niesie życie? A wśród nich czy umiejętność zarobienia na własne utrzymanie nie ma znaczenia podstawowego? Trzeba tu jednak dodać co najmniej dwie rzeczy. Po pierwsze, jeżeli człowiek nie potrafi zarobić na utrzymanie z powodu własnych wyborów i sposobu postępowania – nieświadomości, bierności, braku odpowiedzialności – wówczas brak tej umiejętności jest odzwierciedleniem stanu samooceny. Ale jeżeli problem spowodowany jest przez czynniki wykraczające poza jego możliwość kontroli, jak np. kryzys gospodarczy, niedobrze jest traktować tę sytuację jako okazję do obwiniania siebie. Samoocena dotyczy tylko kwestii dostępnych świadomemu wyborowi. Po drugie, zauważmy, że akcent kładzie się nie na umiejętność zarabiania pieniędzy jako takich, ale na zapewnienie bytu rodzinie. Mężczyzn ocenia się (i skłania do oceniania siebie) podług tego, czy potrafią zatroszczyć się o innych pod względem finansowym. W procesie socjalizacji mężczyzn uczy się „służyć" innym w takim samym stopniu jak kobiety – różnią się jedynie uwarunkowane kulturowo formy posługi.[1] Jeżeli mężczyzna nie może zapewnić utrzymania kobiecie, traci autorytet w oczach jej i swoich. Niezwykłej niezależności i wysokiej samooceny wymagałoby podważenie tej kulturowo narzuconej postawy i zadanie pytania: „Dlaczego właśnie to ma być wyznacznikiem mojej wartości jako mężczyzny?"

Mentalność plemienna

W historii ludzkości większość społeczeństw i kultur zdominowana była przez mentalność plemienną. Tak było w czasach prymitywnych, w średniowieczu, a w XX wieku – w krajach socjalistycznych (i niektórych niesocjalistycznych). Przykład współczesnego niesocjalistycznego kraju, bardzo plemiennego w swojej kulturowej orientacji, stanowi Japonia, chociaż teraz jest już nim w coraz mniejszym stopniu.

Istotą mentalności plemiennej jest uznawanie wspólnoty jako dobra nadrzędnego, a lekceważenie jednostki. Tę postrzega się jako „wymienialną część", ignorując lub minimalizując znaczenie różnic między ludźmi. W skrajnym podejściu prawie nie dostrzega się istnienia jednostki. Poza tym że stanowi element relacji plemiennych, sama w sobie jest niczym.

Platon, ojciec kolektywizmu, wychwytuje istotę tego punktu widzenia w *Prawach*, kiedy pisze: „Ogólną wizją mojego prawa jest zabezpieczenie najlepszego interesu społeczeństwa jako całości (…), gdyż słusznie uważam pojedynczego człowieka i jego sprawy za kwestię mniejszej wagi". Z entuzjazmem filozof mówi, by „nie dopuścić myśli o uczynieniu choć pojedynczego dzieła w odosobnieniu od wspólnoty bliźnich; sprawić, by życie w całej pełni było niezakłóconą symfonią, łącznością, wspólnotą wszystkiego ze wszystkim". Wcieleniem tej wizji w czasach antycznych było militarne państwo Sparta. W czasach współczesnych jego pomnikami były Niemcy faszystowskie i Związek Radziecki. Pomiędzy starożytnością a teraźniejszością była feudalna cywilizacja średniowiecza, w której człowieka definiowała pozycja zajmowana w hierarchii społecznej, i trudno powiedzieć, by poza nią istniała jakaś własna tożsamość osoby.

Istotą mentalności plemiennej jest uznawanie wspólnoty jako dobra nadrzędnego, a lekceważenie jednostki.

Społeczeństwa plemienne mogą być totalitarne, ale nie muszą; mogą pozostawiać stosunkowo duży zakres wolności. Kontrola nad jednostką może mieć charakter kulturowy, a nie polityczny, chociaż czynnik polityki jest zawsze obecny. Moją tezą jest, że koncepcja plemienna z natury rzeczy pozostaje w opozycji do budowania poczucia własnej wartości.

System ten powoduje osłabienie znaczenia człowieka jako jednostki. Wysyła milczący sygnał: nie liczysz się. Sam w sobie jesteś niczym.

Możesz być kimś tylko jako cząstka nas. Przeto każde społeczeństwo, w stopniu, w jakim zdominowane jest przez tendencje plemienne, z natury rzeczy nie wspiera poczucia własnej wartości, a nawet więcej – aktywnie je zwalcza. W takim społeczeństwie jednostka w procesie socjalizacji uczy się utrzymywać niski poziom oceny siebie w stosunku do grupy. Obecność asertywności jest tłumiona (poza wysoce zrytualizowanymi kanałami). Osobista duma nosi miano występku. Ceni się samopoświęcenie.

Kilka lat temu w książce *The Psychology of Romantic Love* pisałem, że w społeczeństwach pierwotnych związek emocjonalny nie stanowił wartości. Miłość, jako uczczenie związku dwóch dusz, byłaby ideą całkowicie niezrozumiałą. W książce udowadniałem, że z racjonalnego punktu widzenia romantyczna miłość wymaga kontekstu wysokiej samooceny, a oba te pojęcia – romantyczna miłość i poczucie własnej wartości – są obce orientacji plemiennej.

Badania antropologiczne dotychczas istniejących plemion pierwotnych wiele nam mówią o wczesnych formach mentalności plemiennej i o tym, co nazywamy „indywidualizmem”. Oto dosyć zabawny opis zaczerpnięty z książki *The Natural History of Love* Mortona M. Hunta:

> Ogólnie mówiąc, w strukturach klanowych i życiu towarzyskim społeczeństw najbardziej prymitywnych mamy do czynienia z seksem w ilościach hurtowych oraz z szeroką dystrybucją uczuć (…). Większość ludzi pierwotnych nie dostrzega większej różnicy pomiędzy poszczególnymi jednostkami, dlatego też nie angażuje się w pojedyncze relacje w stylu zachodnim. Dziesiątki profesjonalnych badaczy potwierdzało łatwość, z jaką ludzie pierwotni porzucali swoich partnerów seksualnych, oraz ich szczerą wiarę w wymienialność miłości. Dr Audrey Richards, antropolog, która w latach 30. żyła wśród członków plemienia Bemba w północnej Rodezji, opowiedziała im kiedyś angielską bajkę o młodym księciu, który wspinał się na szklane góry, pokonywał przepaści i walczył ze smokami – wszystko po

> to, by zdobyć rękę swej wybranki. Ludzie z plemienia Bemba byli szczerze zakłopotani, ale zachowali milczenie. W końcu przemówił ktoś ze starszyzny, wyrażając uczucia wszystkich słuchaczy najprostszym pytaniem: „Czemu nie wziął sobie innej dziewczyny?”

Również słynne studium Margaret Mead o życiu na Samoa pokazuje, że głębokie emocjonalne związki między jednostkami są obce psychice i stylowi życia takich społeczeństw[2K]. Ponieważ akceptuje się i zachęca do przypadkowych stosunków płciowych oraz krótkotrwałych związków seksualnych, przeto stanowczo sprzeciwia się tendencji do tworzenia silnych emocjonalnych więzi pomiędzy jednostkami. Jeżeli miłość jest ekspresją i uczczeniem siebie oraz drugiej osoby, łatwo sobie wyobrazić, jakie konsekwencje dla samooceny ma podejście samoańskie – lub jego duchowy równoważnik w postaci współczesnych nowojorskich seksklubów.

W zasadach moralnych regulujących aktywność seksualną w kulturach pierwotnych często przewija się obawa, a nawet sprzeciw wobec seksualnego przywiązania, które wynika (jak my to nazywamy) z miłości. Aktywność seksualna często wydaje się być akceptowana najbardziej tam, gdzie uczucia skłaniające do niej są powierzchowne. Na przykład na wyspach Trobriand, jak pisze G. Rattray Taylor:

> Dorośli nie sprzeciwiają się, gdy dzieci angażują się w zabawy o charakterze seksualnym i próbują przedwcześnie dokonywać seksualnego aktu. W okresie dorastania mogą uprawiać seks z wieloma partnerami, pod warunkiem, że nie darzą ich uczuciem. Jeżeli zakochają się, akt seksualny staje się zakazany; seks między osobami, które się kochają, byłby obrazą przyzwoitości[3K].

Miłość, jeżeli się pojawi, jest poddawana czasami większym obwarowaniom niż seks. (Zresztą nierzadko nie funkcjonuje nawet słowo „miłość” w sensie zbliżonym do naszego.) Związek miłosny dwojga ludzi postrzegany jest jako zagrożenie dla wartości i autorytetu plemienia. Znowu łatwo sobie wyobrazić, jakie ma to konsekwencje dla poczucia własnej wartości.

Z mentalnością plemienną spotykamy się również w technologicznie zaawansowanym społeczeństwie przedstawionym przez George’ a Orwella w powieści *Rok 1984*. Cała potęga i autorytet państwa totalitarnego są tam nastawione na zniszczenie asertywnego indywidualizmu romantycznej miłości. Pogarda dyktatury XX wieku wobec pragnienia obywatela, by mieć „osobiste życie”, określanie go mianem „miałkiego, burżuazyjnego egoizmu”, są zbyt dobrze znane, by wymagały dokumentacji. Współczesne dyktatury lepiej rozumieją indywidualizm niż społeczeństwa pierwotne, w wyniku czego wrogość wobec niego jest jeszcze bardziej zajadła. W trakcie I Międzynarodowej Konferencji poświęconej problemom samooceny, w której uczestniczyłem w Norwegii w 1990 roku, naukowiec radziecki powiedział: „Wy, Amerykanie, nie jesteście w stanie uświadomić sobie, w jakim stopniu idea poczucia własnej wartości jest nieobecna w naszym kraju. Jest po prostu niezrozumiała. Gdyby zaś była, zostałaby potępiona jako wywrotowa”.

Z kolei we współczesnej Japonii interesujący jest fakt występowania społeczeństwa „połowicznie wolnego”: o plemiennej i autorytarnej tradycji, ale zawierającego jednocześnie pewne siły liberalne, które dążą do większego indywidualizmu i uwolnienia się od zakazów przeszłości. Jonathan Rauch następująco komentuje „dawny” aspekt japońskiej kultury:

> Oto niepokojąca strona Japonii – preliberalna, tradycyjna. Trening baseballistów prowadzony jest często do granic bólu i wytrzymałości zawodników, bo zakłada się, że wzmocni to ich siłę ducha. W szkole średniej *hazingowie*, uczniowie klas niższych, są upokarzani i gnębieni, by po przejściu do klas wyższych sami mogli gnębić. We wszechobecnych systemach hierarchicznych młodszy, cierpiąc pokornie, spełnia swe powinności, uczy się cierpliwie znosić i akceptować to, co później sam będzie serwował podwładnym. Model ten jest tylko wycinkiem bogatej i różnorodnej geografii moralności Japonii. A jednak nie minął nawet tydzień mojego pobytu w tym kraju, kiedy wycinek ten przykuł moją uwagę i uwiódł na poły faszystowskim magnetyzmem (…). Byłem wtedy świeżo po lekturze Platona. Gdy ujrzałem więc tradycyjne japońskie wartości – moc pochodzącą z cierpienia, moc pochodzącą z hierarchii, moc pochodzącą z roztopienia jednostki w grupie – nagle zdałem sobie sprawę z tego, co widzę. Nikt nie podziwiałby tradycyjnych japońskich wartości bardziej niż Platon, który dojrzałby w nich blask Sparty swych marzeń[4K].

Kilka lat temu moim pacjentem był japoński nauczyciel aikido. Przeprowadził się z Japonii do Kalifornii w wieku 22 lat. Powiedział: „Japonia zmienia się, z pewnością, ale znaczenie tradycji jest nadal bardzo duże. Pojęcie poczucia własnej wartości prawie nie istnieje. Tam jest coś innego niż to, o czym piszesz albo co ja rozumiem i czego pragnąłbym dla siebie. Tam wszystko związane jest z grupą – rodziną, firmą, nie z jednostką. Widziałem, jak moi przyjaciele zmagali się z tą sytuacją, nie wiedząc, jak wyrazić to w słowach. Przyjechałem do Stanów, ponieważ odpowiada mi większy indywidualizm. Co prawda jest tutaj wielu narwańców, ludzi naprawdę sfiksowanych, ale jednak myślę, że tu lepiej można rozwinąć poczucie swojej wartości.”

Nie twierdzę, że kultura japońska w ogóle nie wspiera poczucia własnej wartości. Jest ona zbyt zróżnicowana i zawiera zbyt wiele sprzecznych

wartości, żeby wysuwać taki wniosek. Aspekty przedstawione powyżej mają rzeczywiście szkodliwy wpływ na samoocenę. Wiele w kulturze japońskiej zniechęca do niezależności – podobnie jak we wszystkich kulturach plemiennych. Ale istnieją również aspekty, które wywierają pozytywne skutki psychiczne: duży szacunek dla wiedzy i nauki; zrozumienie, jak ważne jest, by być w pełni odpowiedzialnym za własne działania i zobowiązania; szczera duma z dobrze wykonanej pracy.

W przypadku kultur bardzo zróżnicowanych lepiej jest myśleć o wpływie konkretnych przekonań czy wartości na samoocenę, niż kultury jako całości. Uogólniając, można powtórzyć jedynie, że kultury plemienne dyskredytują indywidualizm i promują zależność. W tym kontekście mogą być określane jako nieprzyjazne wobec poczucia własnej wartości.

Mentalność religijna

Kiedy w Kalifornii nauczyciele wprowadzili do szkół programy dotyczące pracy nad samooceną, najbardziej zagorzałymi ich przeciwnikami stali się chrześcijańscy fundamentaliści. Potępiali je jako „bałwochwalcze” zapatrzenie w siebie. Twierdzili, że poczucie własnej wartości odciąga dzieci od Boga.

Przypominam sobie, jak wiele lat temu pewna karmelitanka tak mówiła o swoim szkoleniu. „Uczono nas, że wrogiem, którego należy zniweczyć, barierą między nami a Bogiem, jest nasze ja. Oczy spuszczone, by nie widzieć za wiele. Emocje stłumione – by nie czuć za wiele. Żyć modlitwą i służbą – by nie myśleć za wiele. Ponad wszystko posłuszeństwo – niepodważalne”.

Historia wskazuje, że wszędzie, gdzie wprowadzano religię państwową, karana była świadomość. Za grzech myślenia kobiety i mężczyźni byli torturowani i pozbawiani życia. Dlatego też tak wielkie historyczne

znaczenie miała amerykańska idea rozdziału Kościoła od państwa; zabroniła ona jakiejkolwiek grupie religijnej wykorzystywania machiny rządowej do prześladowania tych, którzy myśleli lub wierzyli inaczej.

> Historia wskazuje, że wszędzie, gdzie wprowadzano religię państwową, świadomość była karana.

Kiedy system przekonań pojawia się nie w wyniku rozumowania, ale poprzez wiarę i domniemane objawienie – kiedy nie ma obiektywnych kryteriów wiedzy, do których można się odnieść – ci, którzy myślą inaczej, są często postrzegani przez wierzących jako zagrożenie, niebezpieczeństwo, siedlisko potencjalnego zarażenia innych chorobą niewiary. Rozważmy typową religijną reakcję na ateizm. Jeżeli ktoś uwierzył w Boga na drodze własnego autentycznego doświadczenia, można by wyobrażać sobie, że właściwą jego reakcją wobec tych, którzy nie osiągnęli podobnego dobra, byłoby współczucie. Tymczasem częściej reakcją jest nienawiść. Dlaczego? Jedyne wyjaśnienie jest takie, że wierzący postrzega ateistę jako zagrożenie. Jeżeli jednak wierzący naprawdę odczuwa nie tylko, że Bóg istnieje, ale też że jest po jego stronie, wówczas to ateista, a nie wierzący, powinien być otoczony współczuciem, gdyż nie miał szczęścia doznać Boskości. (Biblia ukazuje precedens tego braku życzliwości; mówi się nam, że Jezus zagroził wiecznymi mękami tym, którzy nie uwierzyli, iż jest synem Boga. W Koranie zaś Mahomet nie ma litości nad niewierzącymi. Religijne poparcie dla okrucieństwa wobec tych, którzy się nie zgadzają, ma długą historię.)

Oczywiście zagadnienie jest głębsze niż kwestia: teizm kontra ateizm. Przez tysiące lat ludzie zabijali ludzi w imię różnych wyobrażeń Boga. Nawet pomiędzy tymi, którzy nazywali się chrześcijanami, toczyły się okrutne wojny.

Z historycznego punktu widzenia tradycyjna religia nie tylko pozostawała w opozycji wobec nauki, ale potępiała też najbardziej osobisty mistycyzm – ponieważ mistyczne oznacza bezpośrednie, niezależne doznanie Boga, nienadzorowane przez religijną władzę. Dla tradycyjnej religijnej osoby mistyk, który działa poza obrębem Kościoła, jest zbyt dużym „indywidualistą".

Nie jest moim celem tutaj badanie znaczenia religii jako takiej, lecz religijnego autorytaryzmu, tak jak przejawia się on w danej kulturze. Te religie lub określone nauki religijne, które zachęcają jednostkę do uznawania własnej wartości, wspierają intelektualną otwartość i niezależne myślenie, leżą poza zasięgiem tej dyskusji. Skupiam się tutaj na wpływie na samoocenę kultur (lub subkultur), w których dominuje autorytaryzm religijny, przekonania są narzucane, a odmienność zapatrywań uznawana za grzech. W takich sytuacjach życie świadome, odpowiedzialne i asertywne jest zakazane.

Błędem byłoby pozwolić zatrzymać się w tym punkcie na myśleniu o islamie czy religii rzymskokatolickiej. Luter i Kalwin nie byli bardziej przyjaźnie nastawieni wobec niezależnego umysłu niż papież.

Jeżeli w jakiejś kulturze uczy się dzieci: „W oczach Boga wszyscy jesteśmy równie niewartościowi" —

Jeżeli w jakiejś kulturze uczy się dzieci: „Jesteś urodzony w grzechu i z natury jesteś grzeszny" —

Jeżeli dzieciom przekazuje się sygnał, który sprowadza się do stwierdzenia: „Nie myśl, nie kwestionuj, wierz" —

Jeżeli dzieciom przekazuje się sygnał, który sprowadza się do stwierdzenia: „Kim jesteś, byś stawiał swój rozum nad rozumem księdza, pastora, rabina?" —

Jeżeli dzieciom mówi się: „Jeśli reprezentujesz sobą wartość, to nie dlatego, że czegoś dokonałeś, że mógłbyś kiedyś dokonać, ale dlatego, że kocha cię Bóg” —

Jeżeli dzieciom mówi się: „Posłuszeństwo temu, czego nie możesz zrozumieć, jest początkiem moralności” —

Jeżeli dzieciom nakazuje się: „Nie bądź «uparty». Asertywność jest grzechem dumy” —

Jeżeli dzieciom nakazuje się: „Nigdy nie myśl, że należysz do siebie” —

Jeżeli dzieci informuje się: „Gdy między twoim sądem a sądem autorytetu religijnego jest sprzeczność, musisz wierzyć autorytetowi” —

Jeżeli dzieci informuje się: „Poświęcenie swego ja jest najwyższą cnotą i najbardziej szlachetnym obowiązkiem” —

— wówczas pomyślmy, jakie będą prawdopodobne konsekwencje dla praktyki życia świadomego, asertywności czy innych filarów poczucia własnej wartości.

W każdej kulturze, subkulturze czy rodzinie, w której wiara jest ceniona wyżej niż myśl, rezygnacja z siebie wyżej niż autoekspresja, a konformizm wyżej niż prawość, ci, którzy trwają w poczuciu własnej wartości, stanowią najczęściej heroiczne wyjątki.

Z mojego doświadczenia wynika, że dyskusję na temat wpływu nauk religijnych utrudnia wysoki stopień indywidualnej interpretacji ich znaczeń. Mówiono mi czasami, że żadna z przytoczonych powyżej wskazówek nie oznacza naprawdę tego, co by się wydawało. Wielu chrześcijan, z którymi rozmawiałem, zapewniało mnie, że wiedzą, co Jezus naprawdę miał na myśli, choć niestety miliony innych chrześcijan nie wie.

Bezsprzeczne jest jednak, że gdziekolwiek i kiedykolwiek religia (chrześcijańska czy niechrześcijańska) miała wsparcie państwa, tam świadomość, niezależność i asertywność były karane, czasami

z przerażającym okrucieństwem. Jest to prosty fakt, który trzeba brać pod uwagę, ważąc kulturowo-psychologiczny wpływ autorytarnej orientacji religijnej na jednostkę. Nie znaczy to, że wszystkie idee religijne są koniecznie błędne. Ale znaczy to, że rozpatrując poszczególne kultury z historycznego punktu widzenia, nie można powiedzieć, iż generalny wpływ religii na poczucie własnej wartości ludzi był zbawienny.

Temat religii wzbudza silne emocje. Dla niektórych czytelników prawie każde zdanie w tym podrozdziale może być zapalne. Moi koledzy z ruchu na rzecz zdrowej samooceny są oczywiście gotowi przekonywać ludzi, że pomiędzy programem rozwoju poczucia własnej wartości a nakazami konwencjonalnej religii nie ma sprzeczności. W dyskusjach z krytykami religijnymi sam czasami zadaję pytanie: „Jeżeli wierzycie, że jesteśmy dziećmi Boga, czy to nie bluźnierstwo sugerować, żebyśmy nie kochali samych siebie?” A jednak pozostaje pytanie: jeżeli fundamentaliści weszli na ścieżkę wojenną w związku z wprowadzeniem do szkół programów rozwoju samooceny, ponieważ wierzą, że stoją one w sprzeczności z tradycyjną religią – czy to możliwe, by się nie mylili? Temu pytaniu należy stawić czoło.

Mam nadzieję, że pewnego dnia dzieci będą się uczyły o sześciu filarach w szkołach. Ale czy jakakolwiek ortodoksja religijna kiedykolwiek życzyła sobie, by lud prowadził w pełni świadome życie? Czy chłopcy i dziewczęta (oraz mężczyźni i kobiety) o wysokiej samoocenie zaakceptują twierdzenie protestanckiego teologa Paula Tillicha, że w obliczu Boga wszyscy jesteśmy jednako bezwartościowi?

Kultura amerykańska

Kultura Stanów Zjednoczonych składa się z większej ilości subkultur niż jakiegokolwiek innego państwa na świecie. Społeczeństwo charakteryzuje

nadzwyczajna różnorodność wartości i przekonań w dosłownie każdej sferze życia. A jednak nawet jeśli przyjmiemy, że będziemy mówić tylko o dominujących trendach (wobec których występują oczywiście także siły przeciwstawne), istnieje sens, w którym możemy pełnoprawnie mówić o „kulturze amerykańskiej”.

Niezwykłe pod względem historycznym w powstaniu Stanów Zjednoczonych Ameryki było świadome odrzucenie założeń plemiennych. Deklaracja Niepodległości proklamowała rewolucyjną doktrynę indywidualnych, niezbywalnych praw i głosiła, że władza istnieje dla jednostki, a nie jednostka dla władzy. Chociaż nasi przywódcy polityczni wielokrotnie i w różny sposób sprzeniewierzali się tej doktrynie, nadal stanowi ona istotę tego, co oznacza pojęcie Ameryka. Wolność. Indywidualizm. Prawo dążenia do szczęścia. Własność osobista. Jednostka jako cel sam w sobie, nie środek do realizacji celu innych; nie własność rodziny, Kościoła, państwa czy społeczeństwa. Idee te były radykalne w czasach, kiedy je proklamowano, a sądzę, że jeszcze dzisiaj nie są w pełni zrozumiane i zaakceptowane; w każdym razie nie przez większość ludzi.

> Niezwykłe pod względem historycznym w powstaniu Stanów Zjednoczonych Ameryki było świadome odrzucenie założeń plemiennych.

Wielu ojców-założycieli USA było deistami. Boga postrzegali jako Tego, który stworzył wszechświat, a potem wycofał się ze spraw ludzkich. Byli głęboko świadomi, jakie zło się dzieje, gdy określona religia zdobywa dostęp do machiny rządowej i w ten sposób zwiększa moc narzucania swoich przekonań; jako ludzie epoki oświecenia byli podejrzliwi wobec duchownych. George Washington powiedział wyraźnie, że Stany

Zjednoczone nie powinny być identyfikowane jako „państwo chrześcijańskie”. Wolność sumienia od samego początku stanowiła o tradycji amerykańskiej.

Do tej pory, jak zauważa Harold Bloom w *The American Religion*, związek Amerykanina z Bogiem ma charakter nad wyraz osobisty, nie pośredniczy w nim żadna grupa ani władza[5K]. Jest to spotkanie, które ma miejsce w kontekście całkowitej duchowej prywatności. Stanowi to podejście zupełnie odmienne od tych, które można znaleźć gdzie indziej w świecie: odzwierciedlenie inywidualizmu, obecnego w samym sercu amerykańskiego doświadczenia. Większość Amerykanów, według Blooma, jest przekonana, że Bóg ich kocha w sposób bardzo osobisty. Przeciwstawia on taki punkt widzenia obserwacjom Spinozy w *Etyce*, że kto prawdziwie kocha Boga, nie powinien oczekiwać w zamian boskiej miłości. Amerykanie postrzegają siebie jako ludzi wybranych.

Źródłem amerykańskiej tradycji jest fakt, że kraj ten powstał jako państwo osadników, którym nic nie było dane; wszystko trzeba było stworzyć. Dyscyplina i ciężka praca stanowiły wysoko cenione wartości kulturowe. Z pewnością istniało silne poczucie wspólnoty i wspólnego celu, ale nie jako substytut odpowiedzialności za siebie i polegania na sobie. Samodzielni ludzie pomagali sobie, kiedy mogli, ale w ostatecznym rozliczeniu od każdego oczekiwano, by sam niósł własny ciężar.

W Ameryce XIX-wiecznej ludzie nie znali „psychologii utytułowania”. Nie zachęcano, by uważali, że przyszli na świat z prawem do korzystania z pracy, energii i zasobów innych. Ta zmiana kulturowa nastąpiła dopiero w XX wieku.

Takie ogólnikowe podsumowanie tradycji amerykańskiej pomija wiele elementów. Nie opisuje na przykład instytucji niewolnictwa, traktowania Murzynów jako obywateli drugiej kategorii czy prawnej dyskryminacji

kobiet, które prawo do głosowania zdobyły dopiero w XX stuleciu. Możemy jednak powiedzieć, że w jakim stopniu realizowano amerykańską wizję, w takim czyniono wiele dobrego dla poczucia własnej wartości u ludzi. Zachęcano ich do wiary w siebie i we własne możliwości.

Jednak kultura tworzona jest przez ludzi, a ci nieuchronnie niosą ze sobą przeszłość. Amerykanie mogli odrzucić założenia plemienne na poziomie politycznym, ale oni lub ich przodkowie pochodzili z krajów zdominowanych przez mentalność kolektywną, która często nadal wywierała na nich kulturowy i polityczny wpływ. Mogli przybić do brzegów Ameryki, uciekając przed religijnymi uprzedzeniami i prześladowaniami, ale mimo to wielu z nich przywiozło ze sobą myślenie kategoriami autorytaryzmu religijnego. Przenieśli do Nowego Świata dawne sposoby myślenia na temat rasy, religii, płci. Sprzeczne wartości kulturowe, obecne od samego początku, istnieją do dzisiaj. W naszej kulturze wciąż kolidują ze sobą siły za i przeciw zdrowej samoocenie.

XX wiek był świadkiem zmian wartości kulturowych w USA. Zmiany te w swej przeważającej większości nie przyczyniły się do wspierania poczucia własnej wartości u ludzi, lecz wręcz przeciwnie.

Mam na myśli to, czego uczono mnie w szkole średniej i na studiach w latach 50., kiedy epistemologiczny agnostycyzm (żeby nie powiedzieć nihilizm) podał rękę moralnemu relatywizmowi, który z kolei podał rękę marksizmowi.

Wraz z milionami innych studentów dowiedziałem się, że:

> Rozum nie jest w stanie poznać rzeczywistości takiej, jaka faktycznie istnieje; jest bezsilny.
>
> Zmysłom nie można ufać ani na nich polegać; „wszystko jest złudzeniem”.
>
> Zasady logiki to „tylko konwencja”.

Zasady etyki są jedynie „wyrazem odczuć”, bez oparcia w rozsądku czy realiach.

Niemożliwy jest żaden kodeks wartości moralnych.

Ponieważ całość zachowania jest zdeterminowana czynnikami, nad którymi nie sprawujemy kontroli, więc nikt nie zasługuje na to, by sobie przypisywać osiągnięcia.

Ponieważ całość zachowania jest zdeterminowana czynnikami, nad którymi nie sprawujemy kontroli, więc nikogo nie można pociągać do odpowiedzialności za wyrządzane zło.

Kiedy zostają popełnione zbrodnie, obwinia się „społeczeństwo”, nie jednostkę (z wyjątkiem nadużyć popełnionych przez biznesmenów, gdzie wskazana jest bardzo surowa kara).

Każdy ma równe prawa do wszystkich towarów i usług; pojęcia „zapracowane” i „niezapracowane” („zasłużone”, „niezasłużone”) są reakcyjne i antyspołeczne.

Dano szanę wolności politycznej i społecznej i wolność zawiodła. Przyszłość należy do państwowej własności i centralnego zarządzania w gospodarce, co doprowadzi do powstania raju na Ziemi.

Myślałem o tych ideach i o profesorach, którzy ich nauczali, kiedy wiosną 1992 roku oglądałem w telewizji zamieszki w południowej i centralnej części Los Angeles. Dziennikarz zapytał wandala: „Czy nie pomyślałeś, że sklepy, które obrabowaliście i zniszczyliście dzisiaj, nie będą dla was jutro otwarte?” Ten odpowiedział: „Nie, nie pomyślałem”. Cóż, kto miał mu powiedzieć, że ważne jest nauczyć się myśleć, skoro nie mówi się tego również „dzieciom uprzywilejowanym”? Kiedy patrzyłem, jak grupa mężczyzn wyciągnęła bezradnego człowieka z jego ciężarówki i pobiła niemalże na śmierć, słyszałem głos mojego profesora: „Jeżeli uznasz to za

moralnie wątpliwe, będzie to tylko reakcja emocjonalna. Nie istnieje dobre czy złe postępowanie”. Gdy widziałem, jak mężczyźni i kobiety radośnie śmiali się, wyrzucając z rabowanych sklepów telewizory i inne sprzęty domowego użytku, pomyślałem o profesorze, który nauczał: „Nikt nie ponosi odpowiedzialności za to, co robi (poza chciwymi kapitalistami, którzy jako właściciele sklepów zasługują na wszelkie problemy, jakie ich spotykają”). Pomyślałem, w jak doskonały sposób idee moich profesorów zostały wcielone w kulturową rzeczywistość. Myśli mają znaczenie i niosą konsekwencje w realnym świecie.

Jeżeli rozum jest bezsilny, a wiedza to przesąd, dlaczego na studiach seminarium na temat wielkich myślicieli świata zachodniego miałoby być wyżej cenione od seminarium na temat współczesnej muzyki rockowej? Dlaczego uczeń miałby dokładać starań, by uczestniczyć w zajęciach z matematyki, skoro może zbierać punkty, które decydują o promocji, za to, że należy do szkółki tenisowej? Jeżeli nie istnieją obiektywne zasady zachowania i nikt nie jest odpowiedzialny za swoje czyny, dlaczego biznesmen nie miałby oszukiwać swoich klientów? Dlaczego bankier nie miałby sprzeniewierzać i defraudować powierzonych funduszy? Dlaczego przywódcy polityczni nie mieliby nas okłamywać, zdradzać, zawierać tajne umowy, zabraniać nam dostępu do informacji potrzebnych do dokonywania właściwych wyborów?

Jeżeli „zasłużone” i „niezasłużone” to staromodne i reakcyjne pojęcia, dlaczego ludzie nie mieliby rabować, kiedy tylko mają ochotę? Dlaczego zarabianie na życie jest lepsze od kradzieży?

Idee mają znaczenie i niosą konsekwencje w realnym świecie.

W drugiej połowie tego stulecia wyłoniła się kultura, pod wieloma względami stanowiąca odzwierciedlenie idei, których uczono przez dziesiątki lat na wydziałach filozofii głównych uniwersytetów USA. Docierały one na inne wydziały, a następnie przekazywano je światu. Stały się „nabytą mądrością" naszych wiodących intelektualistów. Wypłynęły na powierzchnię w postaci książek, programów telewizyjnych, filmów, komiksów. Idee te są irracjonalne, nie można ich obronić i coraz większa grupa myślicieli się im przeciwstawia. Nadal jednak wszędzie je można przeczytać i usłyszeć (z wyjątkiem pochwał dla marksizmu: empiria wyrzuciła socjalizm na śmietnisko historii). Idee te są zabójcze dla cywilizacji, dla przyszłości i dla zdrowej samooceny.

Kultura amerykańska jest polem bitwy między odpowiedzialnością za siebie a mentalnością poszukiwania przywilejów. Nie jest to jedyny kulturowy konflikt, który możemy zobaczyć wokoło nas, ale jest jednym z najbardziej istotnych dla poczucia własnej wartości. A także stanowi źródło wielu innych konfliktów.

Jesteśmy istotami społecznymi; dopiero w kontekście grupy w pełni realizujemy własne człowieczeństwo. Wartości grupowe mogą wzbudzać w nas to, co najlepsze lub najgorsze. Kultura, która docenia wartość rozumu, intelektu, wiedzy i rozumienia, wspomaga wysoką samoocenę. Ta, która je lekceważy, podkopuje samoocenę. Kultura, która człowieka uważa za odpowiedzialnego za swoje czyny, wspiera samoocenę; ta, w której nikt za nic nie odpowiada, powoduje demoralizację i pogardę dla samego siebie. Kultura, która nagradza odpowiedzialność za siebie, podnosi samoocenę; ta, w której zachęca się ludzi, by postrzegali siebie jako ofiary, wzmaga zależność, bierność i poszukiwanie przywilejów. Dowody tych obserwacji znaleźć można na każdym kroku.

Nawet w najbardziej skorumpowanej i korupcjogennej kulturze zawsze znajdą się niezależni ludzie, którzy będą walczyli o swoją autonomię i godność – tak jak niektóre dzieci wychodzą z koszmarnego dzieciństwa z niezniszczonym poczuciem własnej wartości. Ale świat, który docenia wartość świadomości, samoakceptacji, odpowiedzialności za siebie, asertywności, celowości i prawości, nie będzie nauczał wartości im przeciwnych lub ustanawiał praw, które hamują ich przejawy lub za nie karzą. Na przykład nie będzie się uczyło dzieci, by uznawały siebie za istoty z gruntu grzeszne; posłuszeństwo nie będzie bardziej nagradzane niż inteligentne kwestionowanie; studenci nie będą nauczani, że rozum to przesąd; dziewczętom nie będzie się mówić, że kobiecość znaczy podległość; nie będzie wychwalane poświęcanie swojego ja przy jednoczesnej obojętności wobec produktywnych sukcesów; systemy pomocy socjalnej nie będą karać za decyzję o podjęciu pracy, a prawodawcy nie będą traktować ludzi produktywnych jak przestępców.

> Kultura amerykańska jest polem bitwy pomiędzy odpowiedzialnością za siebie a mentalnością poszukiwania przywilejów.

Świadomość tych zagadnień znajduje w pewnym stopniu odbicie w fakcie, że ci, którzy są prawdziwie przejęci problemem podklasy w społeczeństwie amerykańskim, coraz częściej myślą, jak ważne jest nauczanie umiejętności poznawczych, etyki pracy, odpowiedzialności za siebie, umiejętności interpersonalnych, dumy z własności – oraz obiektywnych standardów zachowania. „Filozofia ofiary” nie sprawdziła się, czego dowodzi stałe pogłębianie się problemów społecznych w okresie kilkudziesięciu lat jej wpływów. Nie wydobędziemy ludzi z biedy, mówiąc im, że

odpowiedzialność ponosi „świat”, oni zaś są bezradni i po nich niczego nie można się spodziewać.

Christopher Lasch nie jest wzorem indywidualizmu; jest natomiast krytykiem ruchu na rzecz wysokiej samooceny – sprawia to, że jego obserwacje na ten temat są tym bardziej interesujące:

> Czy naprawdę trzeba w kółko powtarzać, że polityka społeczna oparta na modelu państwa-terapeuty żałośnie zawiodła? Daleka od promowania szacunku do siebie, stworzyła naród ludzi zależnych. Wytworzyła kult ofiary, w którym przywileje zdobywa się, ukazując warstwy ran zadanych przez obojętne społeczeństwo. Polityka „współczucia” degraduje zarówno ofiary, sprowadzając je do roli przedmiotu politowania, jak i ich rzekomych dobroczyńców, którym łatwiej litować się nad współobywatelami, niż wyznaczać im obiektywne standardy, których osiąganie sprawiłoby, że wzbudzaliby szacunek. Współczucie stało się ludzką twarzą pogardy[6K].

W dyskusji na temat życia celowego mówiłem o zwracaniu uwagi na rezultaty. Jeżeli nasze działania i programy nie dają zamierzonych wyników, podstawowym zadaniem jest ich weryfikacja. Rację ma autor twierdzenia, że uparte trwanie przy tym, co nie skutkuje, nie skutkuje. Kultura wysokiej samooceny jest kulturą polegania na sobie, co oznacza odpowiedzialność za siebie. Człowiek nie ma innej drogi, by się rozwijać i żyć z innymi w atmosferze życzliwości.

W rozdziale 12 *Filozofia poczucia własnej wartości* omawiałem przesłanki, które wspierają zdrową samoocenę, wspomagając sześć jej filarów. Kultura, w której przesłanki te – wplecione w system wychowania, nauczania, sztukę itp. – dominują, będzie kulturą wysokiej samooceny. Jeżeli będą przeważać przesłanki przeciwne, zobaczymy kulturę wrogą wysokiej samoocenie. Nie nawołuję tu do pragmatyzmu: nie przekonuję, że

powinniśmy podpisać się pod tymi ideami, ponieważ wspierają samoocenę. Mówię natomiast, że idee te są zgodne z rzeczywistością oraz zgodne z wymogami zdrowej samooceny.

Książka ta ma charakter psychologiczny, nie filozoficzny. Dlatego idee te formułuję w bardzo osobisty sposób, ponieważ przekonania istnieją w świadomości indywidualnej. Ale nie pomyli się czytelnik, który czuje, że w swoich implikacjach jest to książka niemal w równym stopniu filozoficzna co psychologiczna.

Jednostka a społeczeństwo

Wszyscy żyjemy w gąszczu wskazówek dotyczących natury swojej wartości oraz norm, według których powinniśmy ją mierzyć. Im bardziej jesteśmy niezależni, tym bardziej krytycznie te przekazy badamy. Często zadanie polega na tym, by dostrzec, czym są naprawdę – przekonaniami i myślami innych ludzi, które mogą, ale nie muszą być wartościowe. Innymi słowy, zadanie polega na tym, by nie przyjmować założeń danej kultury jako pewników, jako „rzeczywistości”, ale uświadomić sobie, że można je kwestionować. Jestem przekonany, że kiedy byłem chłopcem, bardzo skorzystałem na tym, że ulubionym powiedzeniem mojego ojca (wziętym chyba z piosenki Gershwina) było: *it ain’t necessarily so* („nie całkiem koniecznie”).

Żadna kultura nie zachęca do kwestionowania założeń, na których się opiera. Życie świadome oznacza między innymi zrozumienie, że przekonania innych ludzi są właśnie przekonaniami, a niekoniecznie ostateczną prawdą. Nie oznacza to, że życie świadome wyraża się sceptycyzmem. Wyraża się krytycznym myśleniem.

> Zadanie polega na tym, by nie przyjmować założeń danej kultury jako pewników, jako „rzeczywistości”, ale uświadomić sobie, że można je kwestionować.

Nie da się uniknąć pewnych napięć pomiędzy planem gry społeczeństwa i jednostki. Społeczeństwo zainteresowane jest głównie własnym przetrwaniem. Promuje więc te wartości, które mają temu celowi służyć. Mogą one nie mieć nic wspólnego z potrzebami rozwoju czy osobistymi aspiracjami jednostek. Na przykład państwo czy wojownicze plemię, pozostające we wrogich stosunkach z innymi państwami lub plemionami, wspiera cechy wojownika: agresywność, obojętność na ból, absolutne posłuszeństwo władzy i tak dalej. Ale nie oznacza to, że z punktu widzenia jednostki jego interesom służy utożsamianie z tymi cechami ideału męskości czy wartości człowieka, nawet jeżeli będzie do tego zachęcana czy przymuszana. Człowiek może sam dla siebie stworzyć program, który kultura może określić jako „egoistyczny”, na przykład wybrać karierę naukową. Trwając przy swoich kryteriach, pozostaje w zgodzie z sobą. Jednak społeczeństwo może piętnować jego nielojalność czy wąskie, małostkowe spojrzenie na świat. Inny przykład: społeczeństwo może utożsamiać swoje interesy z wielką i stale rosnącą populacją, a wówczas będzie starać się nakłoniać kobiety, by wierzyły, że nie ma nic bardziej chwalebnego od macierzyństwa, nic nie jest większym od niego dowodem kobiecości. A jednak jakaś kobieta może na swoje życie patrzyć inaczej; wartości przez nią uznane mogą prowadzić ją ku karierze zawodowej, która wyklucza lub odracza macierzyństwo – lecz jednocześnie może mieć (lub nie mieć) poczucie niezależności, konieczne, by osądzać swoje życie według własnych standardów i rozumieć kobiecość inaczej niż matka, pastor lub koleżanki (którzy, znowu, mogą ją nazwać „egoistką”).

Przeciętna osoba ocenia siebie według wartości dominujących w danym środowisku, przekazywanych przez członków rodziny, przywódców religijnych i politycznych, nauczycieli, gazety, telewizję i sztukę popularną (np. kino). Wartości te mogą, ale nie muszą być racjonalne oraz mogą, ale nie muszą stanowić odpowiedzi na potrzeby jednostki.

Czasami zadawano mi pytanie, czy człowiek może osiągnąć prawdziwe poczucie własnej wartości, podporządkowując się normom kulturowym, nad którymi nigdy nawet się nie zastanawiał, a co dopiero je kwestionował, i których w pełni nie rozumie. Czy poczucie bezpieczeństwa i przynależności, jakie daje grupa, nie jest formą poczucia własnej wartości? Czy ocena i wsparcie grupy nie prowadzą do doświadczenia tej wartości? Błąd polega tutaj na utożsamianiu poczucia bezpieczeństwa czy komfortu z poczuciem własnej wartości. Konformizm to nie to samo co osobista skuteczność. Popularność to nie to samo co szacunek do siebie. Niezależnie od gratyfikacji, jaką daje poczucie przynależności, nie jest ono równoznaczne z zaufaniem do własnego umysłu czy wiarą w umiejętność sprostania wymaganiom, jakie stawia życie. Fakt, że inni mnie szanują, nie gwarantuje, że będę szanował samego siebie.

> Prawdziwe poczucie własnej wartości jest tym, co odczuwamy wobec siebie, gdy nie wszystko jest w porządku.

Jeżeli moje życie jest bezmyślną rutyną, wolne od wyzwań i kryzysów, przez jakiś czas mogę pomijać fakt, że mam pozorną, a nie zdrową samoocenę. Kiedy wszystko jest w porządku, to wszystko jest w porządku – ale nie na tej podstawie określamy poczucie własnej wartości. Prawdziwe poczucie własnej wartości jest tym, co odczuwamy wobec siebie, gdy nie wszystko jest w porządku: kiedy stajemy przed niespodziewanym wyzwaniem, kiedy inni się z nami nie zgadzają, kiedy zdani jesteśmy sami

na siebie, kiedy kokon grupy już nas nie izoluje od zadań i ryzyka życia, kiedy musimy myśleć, wybierać, decydować i działać, a nikt nie wskazuje drogi ani nie bije braw. W takich chwilach ujawniają się nasze najgłębsze przekonania.

Jednym z największych kłamstw, które kiedykolwiek nam mówiono, jest to, że „łatwo” być egoistą, zaś zaparcie się siebie wymaga duchowej siły. Ludzie codziennie na tysiące sposobów zapierają się siebie, mnożąc swe tragedie. Prawdziwym aktem odwagi jest szanowanie siebie, szanowanie swojego umysłu, sądów, wartości i przekonań. Proszę zauważyć, jakie to rzadkie. Ale tego właśnie wymaga od nas wysoka samoocena.

1. Interesująca dyskusja na temat historii mężczyzny w Myth of Male Power Warrena Farrella, New York: Simon i Schuster, 1993. [wróć]

18.

Wnioski:
Siódmy filar
poczucia własnej wartości

Na początku książki powiedziałem, że potrzeba poczucia własnej wartości jest wyzwaniem dla bohatera, który w nas tkwi. Chociaż cała nasza dyskusja obraca się wokół tego wątku, wyraźmy to w pełni jasno.

Chodzi o gotowość – i wolę – stosowania sześciu strategii w życiu, kiedy nie będzie to łatwe. Będziemy być może musieli przezwyciężyć inercję, stawić czoło lękom, skonfrontować się z bólem, stać samotnie, pozostawszy w zgodzie z własnymi osądami nawet wbrew tym, których kochamy.

Niezależnie od tego, jak wielkie wsparcie otrzymamy od otoczenia, racjonalizm, odpowiedzialność za siebie oraz prawość nigdy nie są automatyczne – trzeba je zdobyć. Możemy myśleć lub unikać myślenia, rozszerzać świadomość lub ją kurczyć, zbliżać się do rzeczywistości albo się od niej oddalać. Każdy z sześciu filarów pociąga za sobą dokonanie wyboru.

Świadome życie wymaga wysiłku. Tworzenie i utrzymywanie świadomości to praca. Ilekroć zdecydujemy się podnieść jej poziom, działamy przeciwko inercji. Stajemy do walki przeciw entropii – tendencji zmierzania ku chaosowi, którą przejawia wszystko we wszechświecie.

Wybierając myślenie, dążymy do stworzenia w sobie samych wyspy ładu i jasności.

Pierwszym wrogiem wysokiej samooceny, którego będziemy musieli pokonać, jest lenistwo (którym być może nazywamy siły inercji i entropii ujawniające się psychologicznie). „Lenistwo” nie jest pojęciem, z którym spotykamy się w książkach psychologicznych. A jednak, czy jest ktoś, kto nie zdaje sobie sprawy, że czasami zawodzimy siebie nie z innego powodu jak tylko niechęci do włożenia wysiłku we właściwą reakcję? (W *The Psychology of Self-Esteem* nazwałem to zjawisko „antywysiłkiem”.) Czasami oczywiście lenistwo jest spowodowane przemęczeniem, ale niekoniecznie. Czasami po prostu jesteśmy leniwi, to znaczy nie zwalczamy inercji, nie decydujemy się przebudzić.

Kolejny „smok”, którego musimy pokonać, to tendencja do unikania dyskomfortu. Życie świadome może obligować nas do konfrontowania się ze swoimi lękami; może złączyć nas z nierozwiązanym bólem. Samoakceptacja może wymagać, byśmy zauważali własne myśli, uczucia czy działania, które wytrącają nas ze stanu równowagi, co może zachwiać nasz „oficjalny” obraz własnej osoby. Odpowiedzialność za siebie obliguje do uznania swojej ostatecznej samotności; wymaga, byśmy porzucili marzenia o wybawcy. Asertywność wymaga odwagi, by być autentycznym, nie mając gwarancji, jak zareagują inni; oznacza to, że będąc sobą, ryzykujemy. Życie celowe wydobywa nas z bierności do wysiłku podążania w sprecyzowanym kierunku; wymaga, byśmy stali się twórcami samych siebie. Życie zintegrowane wymaga, byśmy obierali własne wartości i trzymali się ich, niezależnie od tego, czy jest to przyjemne, czy nie albo czy inni dzielą nasze przekonania, czy nie; są chwile, gdy wymaga to trudnych decyzji.

W perspektywie długofalowej łatwo zauważyć, że ludzie o wysokiej samoocenie są bardziej szczęśliwi od tych, którzy mają niską samoocenę. Jej poziom jest najlepszą rękojmią naszego szczęścia. Ale na krótką metę samoocena wymaga gotowości do znoszenia dyskomfortu, jeżeli tego właśnie wymaga rozwój duchowy. Jeżeli jednym z naszych priorytetów jest unikanie dyskomfortu, jeżeli stanowi ono dla nas większą wartość niż szacunek do siebie, wówczas pod presją okoliczności zaniechamy sześciu strategii właśnie wtedy, gdy najbardziej będziemy ich potrzebować.

Pragnienie unikania dyskomfortu nie jest samo w sobie występkiem. Ale jeżeli czyniąc to, ślepniemy na ważne fakty i odsuwamy się od niezbędnych działań, zmierzamy ku tragedii. Oto podstawowy schemat: unikamy dostrzegania tego, na co powinniśmy patrzyć, ponieważ nie chcemy odczuwać bólu. Nasze uniki wywołują dalsze problemy, których również nie chcemy widzieć, bo powodują ból. Nowe uniki stają się źródłem kolejnych problemów, z którymi nie chcemy się skonfrontować itd. Nakładają się na siebie kolejne warstwy unikania, kolejne warstwy odszczepionego bólu. Tak wygląda sytuacja większości dorosłych ludzi.

A oto odwrotna wersja podstawowego schematu: postanawiamy, że nasze poczucie własnej wartości i szczęście znaczą więcej niż krótkotrwałe poczucie komfortu lub uniknięcie bólu. Stawiamy pierwsze kroczki, by stać się bardziej świadomi, akceptujący siebie, odpowiedzialni itd. Zauważamy, że kiedy tak czynimy, zaczynamy bardziej siebie lubić. Inspiruje nas to, by iść dalej. Zaczynamy być bardziej prawdziwi wobec siebie i innych. Poczucie własnej wartości podnosi się. Bierzemy na siebie trudniejsze zadania. Czujemy, że jesteśmy nieco silniejsi i mamy trochę większy potencjał. Ułatwia nam to konfrontowanie się z nieprzyjemnymi emocjami i zagrażającymi sytuacjami; czujemy, że posiadamy więcej sposobów radzenia sobie z nimi. Stajemy się bardziej asertywni. Czujemy się silniejsi.

Rozwijamy swoje „psychiczne mięśnie”. Doświadczając siebie jako silniejszych, patrzymy na trudności z bardziej realistycznego punktu widzenia. Być może nigdy się nam nie uda całkowicie uwolnić się od cierpienia czy lęku, ale możemy sprawić, że znacznie się zmniejszą i nie będą już nas onieśmielać. Pozostawanie w zgodzie ze sobą staje się mniej przerażające, a bardziej naturalne.

Gdyby ten proces był całkiem łatwy, gdyby nie było w nim nic trudnego, gdyby nie były potrzebne odwaga i wytrwałość – wszyscy mieliby wysokie poczucie własnej wartości. Ale życie bez wysiłku, walki czy cierpienia jest infantylną mrzonką.

Jednak ani walka, ani ból nie stanowią same w sobie wartości. Jeżeli można ich unikać bez ponoszenia szkodliwych konsekwencji, należy to robić. Kiedy przyglądam się swojemu własnemu rozwojowi jako terapeuty przez ostatnie 30 lat, widzę, że jednym z celów było poznanie siebie, konfrontacja ze sobą i budowanie poczucia własnej wartości w sposób jak najmniej stresujący. Od początku ten zamiar towarzyszył ewolucji mojego podejścia terapeutycznego i technik.

Jednym ze sposobów jest ułatwianie ludziom, by dostrzegli, że robienie czegoś trudnego, lecz koniecznego nie musi oznaczać „gigantycznej pracy”. Lękowi i dyskomfortowi nie musimy nadawać katastroficznych wymiarów. Możemy zaakceptować je jako część życia, stawać w ich obliczu i radzić sobie z nimi najlepiej, jak potrafimy, stale podążając w kierunku najlepszych możliwości.

Zawsze jednak potrzebna jest wola. Wytrwałość. Odwaga.

Energia potrzebna do realizacji tego zamierzenia może pochodzić tylko z miłości do własnego życia. Ta miłość jest początkiem skuteczności, drogi ku naszym najwyższym i najbardziej szlachetnym aspiracjom. Jest

motywująca siłą, która ożywia sześć filarów. Jest siódmym filarem poczucia własnej wartości.

Aneks A

Krytyka innych definicji poczucia własnej wartości

By umieścić moją definicję samooceny w kontekście, pragnę skomentować kilka definicji, które proponowano wcześniej.

W podręczniku *Principles of Psychology* „ojca" psychologii amerykańskiej Williama Jamesa, opublikowanym w 1890 roku, odnajdujemy pierwsze znane mi próby zdefiniowania tego pojęcia:

> Ja, który postawiłem wszystko na to, by być psychologiem, będę upokorzony, gdy inni będą znać psychologię lepiej ode mnie. Ale z zadowoleniem mogę pławić się w swojej skandalicznej ignorancji wobec greki. Moje braki w tej dziedzinie wcale nie wzbudzają we mnie poczucia upokorzenia. Gdybym rościł sobie pretensje do bycia lingwistą, byłoby dokładnie odwrotnie. Bez próby nie ma porażki; bez porażki nie ma upokorzenia. Tak więc (…) uczucia wobec siebie samego zależą całkowicie od tego, kim staramy się być i co robić. Określone są stosunkiem własnych działań do możliwości; ułamkiem, w którym sukces jest licznikiem, a aspiracje mianownikiem.
>
> Tak więc:
>
> samoocena = sukces / pretensje

Wartość ilorazu można zwiększyć, zmniejszając mianownik lub zwiększając licznik.

W *Przedmowie* powiedziałem, że kto wspomina o samoocenie, nieuchronnie mówi o sobie samym. Pierwszą rzeczą, którą William James mówi nam o sobie, jest to, że opiera poczucie własnej wartości na porównaniu siebie z innymi w danej dziedzinie. Jeżeli nikt inny nie może dorównać jego poziomowi, poczucie własnej wartości rośnie. Jeżeli ktoś go prześcignie, poczucie wartości jest zrujnowane. Mówi, że w pewnym sensie jego samoocena jest zdana na łaskę innych. W życiu zawodowym zainteresowany jest więc otaczaniem się słabszymi od siebie. Ma też powód, by lękać się talentu, a nie zapraszać go, podziwiać i czerpać przyjemność z kontaktu z nim. Nie jest to sposób na wysoką samoocenę, lecz recepta na lęk. Wiązać poziom samooceny z jakimkolwiek czynnikiem wykraczającym poza naszą wolicjonalną kontrolę, takim jak decyzje i działania innych, to sprowadzać na siebie udręki. Dramatyczny jest fakt, że tak wielu ludzi osądza się w ten sposób.

Jeżeli poczucie własnej wartości równa się „sukces dzielony przez pretensje", wówczas, jak to wskazuje James, można ją chronić, zarówno zwiększając sukces, jak obniżając poziom aspiracji. Oznacza to, że człowiek, który nie ma żadnych aspiracji zawodowych ani osobistych i żyje w sposób do tego adekwatny, oraz ten, który ma wielkie osiągnięcia i wielkie aspiracje, mają równy poziom samooceny. Nie wierzę, że można dojść do takiego wniosku na podstawie obserwacji realnego świata. Ludzie z aspiracjami tak małymi, że zaspokajają je bezmyślnie i bez wysiłku, nie wyróżniają się psychicznym dobrostanem.

To, w jakim stopniu będziemy żyli zgodnie z własnymi standardami i wartościami (które James niefortunnie nazwał „pretensjami"), ma wyraźny

wpływ na samoocenę. Zaletą rozważań Jamesa jest fakt, że zwraca na to uwagę. Ale jest to fakt, którego nie da się zrozumieć w próżni, jakby treść naszych standardów i wartości była nieistotna i nie liczyłoby się nic więcej niż neutralna formuła, przez niego proponowana. Ściśle biorąc, jego formuła jest nie tyle definicją samooceny, ile wyrazem przekonań o czynnikach określających ją nie u konkretnej jednostki, ale u każdego.

Jedną z najlepszych książek na temat samooceny jest praca Stanleya Coopersmitha *The Antecedents of Self-Esteem*. Jego badania na temat wpływu rodziców są bezcenne. Autor pisze:

> Przez poczucie własnej wartości rozumiemy ocenę, jakiej jednostka dokonuje, a potem nawykowo zachowuje w odniesieniu do siebie. Wyraża ona postawę aprobaty lub dezaprobaty. Wskazuje, w jakim stopniu jednostka uznaje siebie za osobę sprawną, ważną, odnoszącą sukcesy i godną. Krótko mówiąc, samoocena jest osobistym osądem wartości, który wyraża się w postawach, jakie człowiek przejawia względem siebie.

W porównaniu z definicją Jamesa sformułowanie to stanowi wielki krok naprzód. Mówi w o wiele bardziej bezpośredni sposób, czym jest doświadczanie przez nas samooceny. Jednakże prowokuje do pytań, które pozostają bez odpowiedzi.

„Sprawna” w jakim sensie? Każdy z nas jest sprawny w jakichś dziedzinach, a niesprawny w innych. Sprawna w odniesieniu do wszystkiego, czego się podejmuje? Czy to znaczy, że brak odpowiedniej umiejętności obniża poziom samooceny? Nie sądzę, żeby Coopersmith chciał to zasugerować, ale jednak implikacja pozostaje zawieszona.

„Ważna”– co to oznacza? Ważna w jakim sensie? Ważna w oczach innych? Kogo? Ważna pod jakim względem?

„Odnosząca sukcesy” – czy oznacza to sukces w świecie? Sukces finansowy? Zawodowy? Społeczny? Sukces dotyczący czego? Zauważmy, że autor nie twierdzi, iż w koncepcji poczucia własnej wartości zawiera się idea, że sukces (z zasady) jest pożądany; powiada tylko, iż samoocena zawiera postrzeganie siebie jako osoby odnoszącej sukcesy – co jest sprawą całkowicie odmienną i ma niejasne implikacje.

„Godna”– czego? Szczęścia? Pieniędzy? Miłości? Wszystkiego, czego zapragnie? Mam wrażenie, że Coopersmith pod pojęciem „godny” rozumie w dużym stopniu to, co właśnie wyraziłem, ale tego nie mówi.

Kolejną definicję proponują Richard L. Bednar, M. Gawain Wells i Scott R. Peterson w książce *Self-Esteem: Paradoxes and Innovations in Clinical Theory and Practice*:

> Na marginesie definiujemy poczucie własnej wartości jako subiektywne, trwałe poczucie realistycznej aprobaty siebie. Odzwierciedla ono sposób widzenia i oceniania siebie na najbardziej podstawowych poziomach doświadczenia psychicznego (…). W zasadzie więc jest trwałym, afektywnym poczuciem osobistej wartości, opartym na dokładnej percepcji siebie.

„Aprobata” – dotycząca czego? Wszystkiego: od wyglądu fizycznego do zachowania i funkcjonowania intelektualnego? O tym nam nie mówią. „Sposób widzenia i oceniania siebie” – pod jakim kątem i wobec jakich kryteriów? „Trwałe afektywne poczucie osobistej wartości” – cóż to oznacza? Z drugiej strony, w sformułowaniu podoba mi się stwierdzenie, że samoocena jest oparta na rzeczywistości.

Jedna z najszerzej cytowanych definicji samooceny pochodzi z *Toward a State of Esteem: The Final Report of the California Task Force to*

Promote Self and Personal and Social Responsibility: „Samoocena definiowana jest jako docenianie własnej wartości i ważności, jako odpowiedzialność za siebie oraz odpowiedzialne zachowania wobec innych”.

W tej definicji, tak jak w innych, brakuje konkretności – „wartość i ważność” – dotyczące czego? Pojawia się tutaj jeszcze jeden problem: włączanie do definicji tego, co z pewnością powinno być podstawowym źródłem zdrowej samooceny (to znaczy odpowiedzialności za siebie i odpowiedzialnego zachowania wobec innych). Definicja stanu psychicznego powinna opisywać, czym ten stan jest, a nie, w jaki sposób się go osiąga. Czy autorzy definicji chcą, żebyśmy rozumieli, że jeżeli nie będziemy zachowywać się odpowiedzialnie wobec innych, nie zdobędziemy wysokiej samooceny? Jeżeli tak, prawdopodobnie mają rację, ale czy jest to część definicji, czy inne zagadnienie? (Niemal pewne jest, że definicja ta powstała pod wpływem „politycznych”, a nie naukowych rozważań – by zapewnić ludzi, że propagatorzy samooceny nie popierają małostkowego, nieodpowiedzialnego „egoizmu”).

I na koniec, niektórzy autorzy aktywni w ruchu na rzecz poczucia własnej wartości głoszą, że oznacza ono: „Jestem sprawny i godny miłości”.

Znowu musimy zapytać: w jakim sensie „sprawny”? Jestem wspaniałym narciarzem, doskonałym prawnikiem, pierwszej klasy kucharzem, jednak nie czuję się kompetentny, by niezależnie oceniać wartości moralne, które wpoiła mi moja matka. Myślę: „Kim jestem, by wiedzieć?” W takim razie, czy jestem „sprawny”? Czy mam wysoką samoocenę?

Jeżeli chodzi o „godnego miłości” – tak, poczucie, że jest się godnym miłości, stanowi jedną z cech zdrowej samooceny. Tak jak jest nią poczucie, że zasługuje się na szczęście i powodzenie. Czy bycie kochanym jest

ważniejsze? Widocznie tak, skoro nie wspomniano tych dwóch. Ale dlaczego?

Nie będę przeciągał tej dyskusji, podając dalsze przykłady, które byłyby tylko kolejnymi wyrazami tych samych trudności definicyjnych.

Aneks B. Metoda dokańczania zdań w procesie podnoszenia poczucia własnej wartości

Aneks B

Metoda dokańczania zdań w procesie podnoszenia poczucia własnej wartości

Pragnę zaproponować czytelnikowi 31-tygodniowy program ćwiczenia, który opracowałem specjalnie do budowania wysokiego poczucia własnej wartości. Zdania te i ich kolejność opierają się na dosyć złożonej teoretycznej podstawie, z której nie będziemy w stanie zdać sobie sprawy, nie uczestnicząc w ćwiczeniu.

Wiemy już, jak wielką rolę może odgrywać praca nad kończeniem zdań w zrozumieniu siebie i we własnym rozwoju. Proponowany tutaj program ma ułatwić zrozumienie sześciu filarów i zastosowanie ich w życiu codziennym. Czytelnik zauważy, że temat ten przewija się przez całe ćwiczenie. Zagadnienia poruszane w tym programie rozpatrywane są

w trakcie terapii w różny sposób i pod różnym kątem; zakończenia podawane przez pacjentów niezmiennie sugerują dodatkowe obszary, na które należy zwrócić uwagę. Wersja podana tutaj jest ogólna; można ją rozwijać i korygować.

Aby program był kompletny i wyczerpujący, musiałem powtórzyć niektóre punkty podane wcześniej. Pewne fragmenty zdań, podane poprzednio, zostały połączone z nowymi i zorganizowane w określoną strukturę, której celem jest prowadzenie osoby do stopniowego przebudzenia: lepszego zrozumienia siebie i umocnienia poczucia własnej wartości.

To tak, jakby połowa tego rozdziału była napisana niewidocznym atramentem, który staje się widoczny dopiero w miarę pracy z trzonami zdań i poznawania schematu dodawanych przez siebie zakończeń. Liczę, że świadomość tego będzie towarzyszyła lekturze programu.

Program

Stosując samodzielnie metodę dokańczania zdań, możesz posługiwać się notesem, maszyną do pisania lub komputerem. (Możliwe jest też wykorzystanie magnetofonu. W takim przypadku powtarzasz trzon zdania, za każdym razem uzupełniając go innym zakończeniem. Z czasem odtwarzasz nagranie, by wysłuchać zdania.)

Tydzień 1.

Z samego rana, zanim rozpoczniesz pracę, usiądź i napisz następujący fragment:

Jeżeli dzisiaj będę żył bardziej świadomie …….

Następnie, jak najszybciej, bez robienia przerw i zastanawiania się, napisz tyle zakończeń, ile potrafisz, w ciągu 2 lub 3 minut (nigdy mniej niż 3 zakończenia, wystarczy 10). Nie martw się, czy twoje zakończenia są prawdziwe, sensowne, wyczerpujące. Pisz, cokolwiek przyjdzie ci na myśl, ale pisz.

Następnie przejdź do kolejnego fragmentu:

Jeżeli dzisiaj wezmę większą odpowiedzialność za swoje wybory i działania …….

Jeżeli będę dzisiaj zwracał większą uwagę na to, jak odnoszę się do ludzi …….

Jeżeli dzisiaj zwiększę o 5% poziom swojej energii …….

Kiedy skończysz, zabierz się do normalnych zajęć dnia. Wykonuj to ćwiczenie codziennie przez pierwszy tydzień, od poniedziałku do piątku, zawsze rano przed rozpoczęciem dnia pracy.

Będzie oczywiście wiele powtórzeń. Ale z pewnością pojawią się też nowe zakończenia. Czas spędzany na medytacji nad nimi pobudza twórczą podświadomość, by dostrzegała istotne związki, dokonywała odkryć oraz aktywizowała rozwój. Kiedy zwiększamy świadomość, pobudzamy potrzebę działania, które wyrazi nasz stan psychiczny.

W trakcie weekendu przeczytaj, co napisałeś w ciągu tygodnia, a następnie podaj co najmniej 6 zakończeń następującego początku zdania:

Jeżeli cokolwiek z tego, co napisałem w tym tygodniu, jest prawdą, dobrze byłoby, gdybym …….

Ułatwia to przełożenie nowej wiedzy na działanie. Powtarzaj tę część ćwiczenia w każdy weekend podczas trwania całego programu.

Wykonując tę pracę, dobrze jest oczyścić umysł z wszelkich oczekiwań dotyczących tego, co się wydarzy lub „powinno” się wydarzyć. Nie stawiaj tutaj żadnych wymagań. Wykonuj ćwiczenie, a potem zajmuj się codziennymi sprawami; kiedy możesz, poświęcaj trochę czasu na medytację nad zakończeniami i po prostu zauważaj różnice w tym, jak się czujesz czy jak się zachowujesz.

Pamiętaj: twoje uzupełnienia mają stanowić gramatyczne zakończenie zdania. Gdy w twojej głowie będzie całkowita pustka, po prostu wymyśl zakończenie. Nigdy nie pozwól sobie przerwać z myślą, że nie potrafisz wykonać tego ćwiczenia.

Przeciętna sesja nie powinna trwać dłużej niż 10 minut. Jeżeli trwa o wiele dłużej, to znaczy że zbyt dużo „myślisz” (przymierzasz się, zastanawiasz). Myśl po wykonaniu ćwiczenia, nie w jego trakcie. Nigdy nie dopisuj mniej niż 6 zakończeń.

Tydzień 2.

Jeżeli o 5% bardziej uświadomię sobie swoje ważne relacje z ludźmi …….

Jeżeli o 5% bardziej uświadomię sobie swoje niepokoje …….

Jeżeli o 5% bardziej uświadomię sobie swoje najgłębsze potrzeby i pragnienia …….

Jeżeli o 5% bardziej uświadomię sobie swoje emocje …….

Tydzień 3.

Jeżeli potraktuję słuchanie jako czynność twórczą …….

Jeżeli zauważę, że to, jak słucham ludzi, wpływa na nich …….

Jeżeli będę dzisiaj zwracał większą uwagę na to, jak postępuję z ludźmi …….

Jeżeli postanowię postępować z ludźmi szczerze i życzliwie …….

Tydzień 4.

Jeżeli będę dzisiaj działał z większym poczuciem własnej wartości …….

Jeżeli będę dzisiaj postępował z ludźmi z większym poczuciem własnej wartości …….

Jeżeli będę dzisiaj o 5% bardziej siebie akceptował …….

Jeżeli będę akceptował siebie nawet, gdy popełniam błędy …….

Jeżeli będę akceptował siebie nawet, gdy jestem zakłopotany i speszony …….

Tydzień 5.

Jeżeli bardziej zaakceptuję swoje ciało …….

Jeżeli będę wypierał się i odcinał od swojego ciała …….

Jeżeli będę negował swoje konflikty czy odcinał się od nich …….

Jeżeli będę bardziej akceptował wszystkie fragmenty siebie …….

Tydzień 6.

Gdybym chciał dzisiaj podnieść szacunek do siebie, mógłbym …….

Jeżeli bardziej zaakceptuję swoje uczucia …….

Jeżeli będę negował swoje uczucia i odcinał się od nich …….

Jeżeli bardziej zaakceptuję swoje myśli …….

Jeżeli będę negował swoje myśli i odcinał się od nich …….

Tydzień 7.

Jeżeli bardziej zaakceptuję swoje lęki …….

Jeżeli będę negował swoje lęki i odcinał się od nich …….

Jeżeli bardziej zaakceptuję to, że cierpię …….

Jeżeli będę negował to, że cierpię, i odcinał się od tego cierpienia …….

Tydzień 8.

Jeżeli bardziej zaakceptuję swój gniew …….

Jeżeli będę negował swój gniew i odcinał się od niego …….

Jeżeli bardziej zaakceptuję swoją seksualność …….

Jeżeli będę negował swoją seksualność i odcinał się od niej …….

Tydzień 9.

Jeżeli bardziej zaakceptuję swoje podniecenie …….

Jeżeli będę negował swoje podniecenie i odcinał się od niego …….

Jeżeli bardziej zaakceptuję swoją inteligencję …….

Jeżeli będę negował swoją inteligencję i odcinał się od niej …….

Tydzień 10.

Jeżeli bardziej zaakceptuję swoją radość …….

Jeżeli będę negował swoją radość i odcinał się od niej …….

Jeżeli bardziej uświadomię sobie wszystkie fragmenty siebie …….

W miarę jak uczę się akceptować wszystko, czym jestem …….

Tydzień 11.

Odpowiedzialność za siebie oznacza dla mnie …….

Jeżeli wezmę o 5% większą odpowiedzialność za swoje życie i dobro …….

Kiedy unikam odpowiedzialności za swoje życie i dobro …….

Jeżeli wezmę o 5% większą odpowiedzialność za osiąganie własnych celów …….

Kiedy unikam odpowiedzialności za realizację własnych celów …….

Tydzień 12.

Jeżeli wezmę o 5% większą odpowiedzialność za powodzenie w moich relacjach z ludźmi …….

Czasami jestem bierny, gdy …….

Czasami czynię siebie bezradnym, gdy …….

Zaczynam sobie uświadamiać, że …….

Tydzień 13.

Jeżeli wezmę o 5% większą odpowiedzialność za standard mojego życia …….

Jeżeli wezmę o 5% większą odpowiedzialność za wybór swojego towarzystwa …….

Jeżeli wezmę o 5% większą odpowiedzialność za swoje szczęście …….

Jeżeli wezmę o 5% więcej odpowiedzialność za poziom poczucia własnej wartości …….

Tydzień 14.

Asertywność znaczy dla mnie …….

Gdybym dzisiaj żył o 5% bardziej asertywnie …….

Jeżeli będę dzisiaj traktował swoje myśli i uczucia z szacunkiem …….

Jeżeli będę dzisiaj traktował swoje pragnienia z szacunkiem …….

Tydzień 15.

Gdyby ktoś powiedział mi w młodości, że moje pragnienia naprawdę się liczą …….

Gdyby uczono mnie w młodości szanować swoje życie …….

Kiedy traktuję swoje życie jako nieważne …….

Gdybym był skłonny mówić „tak”, kiedy chcę powiedzieć „tak”, i „nie”, kiedy chcę powiedzieć „nie” …….

Gdybym pozwolił ludziom posłuchać, co mi gra w duszy …….

Gdybym miał o 5% bardziej wyrazić to, kim jestem …….

Tydzień 16.

Życie celowe oznacza dla mnie …….

Jeżeli wniosę o 5% większą celowość do swojego życia …….

Jeżeli będę działał o 5% bardziej celowo w pracy …….

Jeżeli będę postępował o 5% bardziej celowo w swoich relacjach z ludźmi …….

Jeżeli będę działał o 5% bardziej celowo w moim małżeństwie (jeśli to ciebie dotyczy) …….

Tydzień 17.

Jeżeli będę postępował o 5% bardziej celowo wobec moich dzieci (jeśli to ciebie dotyczy) …….

Jeżeli będę postępował o 5% bardziej celowo w odniesieniu do swoich najgłębszych tęsknot …….

Jeżeli wezmę większą odpowiedzialność za spełnianie swoich pragnień …….

Jeżeli moje szczęście uczynię swoim świadomym celem …….

Tydzień 18.

Prawość oznacza dla mnie …….

Jeżeli spojrzę na sytuacje, w których trudno mi zachować pełną prawość …….

Jeżeli o 5% podniosę swoją uczciwość w codziennym życiu …….

Jeżeli o 5% podniosę swoją uczciwość w pracy …….

Tydzień 19.

Jeżeli o 5% podniosę swoją prawość w relacjach z ludźmi …….

Jeżeli pozostanę lojalny wobec wartości, które uznaję za słuszne …….

Jeśli nie zgodzę się żyć według wartości, których nie szanuję …….

Jeśli potraktuję szacunek do siebie jako istotny priorytet …….

Tydzień 20.

Gdyby dziecko wewnątrz mnie potrafiło mówić, powiedziałoby …….

Jeśli nastolatek, którym kiedyś byłem, nadal we mnie żyje …….

Gdyby nastolatek, którym kiedyś byłem, potrafił mówić, powiedziałby …….

Na myśl, by cofnąć się w czasie i pomóc mojemu dziecięcemu ja …….

Na myśl, by cofnąć się w czasie i pomóc mojemu nastoletniemu ja …….

Gdybym umiał się zaprzyjaźnić z moimi młodszymi ja …….

Uwaga: bardziej szczegółowe omówienie pracy nad integracją młodszych ja znajduje się w mojej książce *How to Raise Your Self-Esteem*.

Tydzień 21.

Gdyby dziecko wewnątrz mnie czuło, że je akceptuję …….

Gdyby nastolatek wewnątrz mnie czuł, że z nim trzymam …….

Gdyby moje młodsze ja czuły, że współczuję ich zmaganiom …….

Gdybym mógł wziąć w ramiona moje dziecięce ja …….

Gdybym mógł wziąć w ramiona moje nastoletnie ja …….

Gdybym miał odwagę i współczucie, by objąć i pokochać moje młodsze ja …….

Tydzień 22.

Czasem dziecko wewnątrz mnie czuje, że je odrzucam, gdy …….

Czasami nastolatek wewnątrz mnie czuje, że go odrzucam, gdy …….

Czymś, czego moje dziecięce ja potrzebuje ode mnie, a rzadko dostaje, jest …….

Czymś, czego moje nastoletnie ja potrzebuje ode mnie, a nie dostało, jest …….

Jednym ze sposobów, w jakie moje dziecięce ja mści się na mnie za to, że je odrzucam, jest …….

Jednym ze sposobów, w jakie moje nastoletnie ja mści się na mnie za to, że je odrzucam, jest …….

Tydzień 23.

Na myśl, by dać mojemu dziecięcemu ja to, czego ode mnie potrzebuje …….

Na myśl, by dać swojemu nastoletniemu ja to, czego ode mnie potrzebuje …….

Gdybyśmy my, moje ja dziecięce i dorosłe, mieli się pokochać …….

Gdybyśmy my, moje ja nastoletnie i dorosłe, mieli się pokochać …….

Tydzień 24.

Jeżeli zaakceptuję to, że moje dziecięce ja potrzebuje czasu, by nauczyć się mi ufać …….

Jeżeli zaakceptuję to, że moje nastoletnie ja potrzebuje czasu, by nauczyć się mi ufać …….

Kiedy zaczynam rozumieć, że moje ja dziecięce i nastoletnie to części mnie samego …….

Zaczynam sobie uświadamiać …….

Tydzień 25.

Czasami, kiedy się boję …….

Czasami, kiedy czuję się zraniony …….

Czasami, kiedy jestem zły …….

Skutecznym sposobem radzenia sobie z lękiem mogłoby być …….

Skutecznym sposobem radzenia sobie z bólem mogłoby być …….

Skutecznym sposobem poradzenia sobie z gniewem mogłoby być …….

Tydzień 26.

Czasami, kiedy jestem podekscytowany …….

Czasami, kiedy jestem podniecony seksualnie …….

Czasami, kiedy doznaję silnych uczuć …….

Kiedy zaprzyjaźnię się z własną ekscytacją …….

Kiedy zaprzyjaźnię się z własną seksualnością …….

W miarę jak staję się coraz bardziej swobodny wobec wszystkich swoich emocji …….

Tydzień 27.

Jeśli myślę o bliższym zaprzyjaźnieniu się ze swoim dziecięcym ja …….

Jeśli myślę o bliższym zaprzyjaźnieniu się ze swoim nastoletnim ja …….

W miarę jak moje młodsze ja czują się przy mnie bardziej swobodne …….

W miarę jak tworzę bezpieczną przestrzeń dla mojego dziecięcego ja …….

W miarę jak tworzę bezpieczną przestrzeń dla mojego nastoletniego ja …….

Tydzień 28.

Matka przekazała mi obraz mnie jako …….

Ojciec przekazał mi obraz mnie jako …….

Przemawia przeze mnie matka, kiedy mówię sobie …….

Przemawia przeze mnie ojciec, kiedy mówię sobie …….

Tydzień 29.

Jeżeli będę o 5% bardziej świadomie podchodził do relacji z matką …….

Jeżeli będę o 5% bardziej świadomie podchodził do relacji z ojcem …….

Jeżeli spojrzę na mojego ojca i matkę realistycznie …….

Jeśli zastanowię się nad poziomem świadomości, jaki mam wobec relacji z matką …….

Jeśli zastanowię się nad poziomem świadomości, jaki mam wobec relacji z ojcem …….

Tydzień 30.

Na myśl o uwolnieniu się od matki, psychicznie …….

Na myśl o uwolnieniu się od ojca, psychicznie …….

Na myśl o całkowitym należeniu do siebie …….

Jeżeli moje życie naprawdę należy do mnie …….

Jeżeli naprawdę jestem zdolny do samodzielnego przetrwania …….

Tydzień 31.

Jeżeli wniosę o 5% większą świadomość do swojego życia …….

Jeżeli będę o 5% bardziej akceptował siebie …….

Jeżeli zwiększę o 5% swoją odpowiedzialność za siebie …….

Jeżeli będę działał o 5% bardziej asertywnie …….

Jeżeli będę działał o 5% bardziej celowo …….

Jeżeli o 5% podniosę swoją uczciwość w codziennym życiu …….

Jeżeli wezmę głęboki oddech i pozwolę sobie doświadczyć poczucia wysokiej własnej wartości …….

Wyobraźmy sobie, że wykonałeś już jeden raz 31-tygodniowy program. Jeżeli uważasz, że był przydatny, powtórz go. Niektórzy z moich pacjentów przerabiali go trzy albo cztery razy, zawsze osiągając nowe efekty, zawsze podnosząc swoje poczucie własnej wartości.

W Los Angeles działa The Branden Institute for Self Esteem, w którym prowadzimy psychoterapię, poradnictwo rodzinne i sesje grupowe, wykłady, seminaria, warsztaty, konsultacje dla menedżerów. Opracowujemy także programy efektywnego działania z wysoką samooceną dla przedsiebiorstw oraz proponujemy doradztwo telefoniczne dla osób indywidualnych i klientów grupowych.

Informacji można zasięgnąć pod adresem:
www.esteemedself.com
nathanielbranden.com

The Branden Institute for Self-Esteem
P.O. Box 2609
Beverly Hills, California 90213, USA
tel. (001-310) 274-6361 fax (001-310) 271-6808

Przypisy

Rozdział 1

[1.] L. E. Sandelands, J. Brockner i M. A. Glynn (1988), *If at first you don`t succed, try again: Effects of Persistence-performance contingencies, eg involvement, and self-esteem on task-performance*, „Journal of Applied Psychology” nr 73, ss. 208-216.
Wróć

[2] E. Paul Torrance, „The Creative Child and Adult Quarterly”, VIII, 1983.
Wróć

[3] Abraham Maslow, *Toward a Psychology of Being*, New York, Van Nostrand Reinhold, 1968.
Wróć

[4] „Fortune”, 17 grudnia, 1990.
Wróć

[5] T. George Harris, *The Era of Conscious Choice*, Encyclopedia Britannica Book of the Year, 1973.
Wróć

Rozdział 5

[1] Patrz np. *The Invulnerable Child*, zbiór artykułów pod red. E. James Anthony i Bertram J. Cohler, New York, The Guilford Press, 1987.
Wróć

Rozdział 13

[1] Szczegółowe omówienie tej zasady znajduje się w książkach Haima Ginotta: *Between Parent and Child, Between Parent and Teenager oraz Teacher and child*. Wszystkie pozycje wydane przez Avon.
Wróć

Rozdział 14

[1] Kontakt osobisty z Robertem Reasonerem.
Wróć

[2] George Land i Beth Jarman, *Breakpoint and Beyond*, New York, Harper Buisness, 1992.
Wróć

[3] Jane Bluestein, *21st Century Discipline*, Jefferson City, MO., Scholastic Inc., 1988.
Wróć

[4] Robert Reasoner, *Bulding Self - Esteem: Comprehensive Program for Schools*, wyd. popr. Palo Alto, Consulting Psychologist Press, 1992.
Wróć

[5] Ibid.
Wróć

[6] Ibid.
Wróć

[7] Kontakt osobisty z Kennethem Millerem.
Wróć

[8] Jane Bluestein, op. cit.
Wróć

[9] Howard Gardner, *The Unschooled Mind: How Children Think and How Schools Should Teach*, New York, Basic Books, 1992.
Wróć

[10] Howard Gardner, *What Parents Can Do to Help Their Kids Learn Better*, „Bottom Line", czewiec 1992.
Wróć

[11] Zainteresowani programem Constance Dembrowsky *Personal and Social Responsibility* mogą skontaktować się z The Intitute for Effective Skill Development, P.O. Box 880, La Luz, NM 88337, USA.
Wróć

Rozdział 15

[1] Cyt. w „The Economist", 1 grudnia, 1990.
Wróć

[2] Patrz książka mojego autorstwa *Honoring the Self*, New York, Bantam Books, 1984.
Wróć

[3] Michael Dertouzos, Richard K. Lester, Robert M. Solow oraz materiały z zebrania komisji MIT dot. produktywności przemysłowej, *Made in America*, Cambridge, MIT Press, 1989.
Wróć

[4] Charles Garfield, *Second to None*, Homewood, Ill., Buisness One Irwin, 1992.
Wróć

[5] Warren Bennis, *On Becoming a Leader*, New York, Addison-Wesley, 1989.
Wróć

Rozdział 17

[1] Mary Kawena Pukui, *Olelo Noean*, Honolulu, Bishop Museum Press, 1985.
Wróć

[2] Margaret Mead, *Coming of Age in Samoa*, New York, New American Library, 1949.
Wróć

[3] G. Rattary Taylor, *Sex in History*, New York, Harper Torchbooks, 1973.
Wróć

[4] Jonathan Ranch, *A Search for the Soul of Japan*, „Los Angeles Times Magazine”, 8 marca, 1992.
Wróć

[5] Harold Bloom, *The American Religion*, New York, Simon &Schuster, 1992.
Wróć

[6] Christopher Lasch, *In Defense of Shame*, „The New Republic”, 10 sierpnia, 1992.
Wróć